

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2025年6月26日

【事業年度】 第177期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

【会社名】 森永製菓株式会社

【英訳名】 Morinaga & Co., Ltd.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長COO 森 信也

【本店の所在の場所】 東京都港区芝浦一丁目13番16号

【電話番号】 03(3456)0150

【事務連絡者氏名】 取締役上席執行役員 高木 哲也

【最寄りの連絡場所】 東京都港区芝浦 丁目13番16号

【電話番号】 03(3456)0150

【事務連絡者氏名】 取締役上席執行役員 高木 哲也

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第173期	第174期	第175期	第176期	第177期
決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
売上高 (百万円)	168,240	181,251	194,373	213,368	228,957
経常利益 (百万円)	19,782	18,247	15,757	21,039	22,304
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	13,416	27,773	10,059	15,154	17,710
包括利益 (百万円)	22,178	13,037	10,484	20,361	17,201
純資産額 (百万円)	123,706	131,174	125,856	132,653	132,393
総資産額 (百万円)	202,910	214,300	205,226	223,644	209,986
1株当たり純資産額 (円)	1,220.62	1,301.97	1,322.63	1,448.01	1,523.09
1株当たり当期純利益 (円)	133.36	276.29	104.38	165.60	200.85
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	60.5	60.7	60.7	58.7	62.3
自己資本利益率 (%)	11.8	22.0	7.9	11.8	13.5
株価収益率 (倍)	14.83	6.89	17.99	15.85	12.47
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	12,127	24,825	2,966	30,174	10,763
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	19,862	9,312	14,209	5,345	9,837
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	4,084	5,943	7,348	14,073	18,008
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	31,568	60,146	36,077	47,101	30,845
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	2,825 〔1,597〕	2,937 〔1,658〕	3,076 〔1,673〕	3,093 〔1,832〕	3,153 〔1,905〕

- (注) 1 第171期より役員報酬BIP信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 2 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実施しております。第173期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しております。
- 3 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
- 4 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第174期の期首から適用しており、第173期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第173期	第174期	第175期	第176期	第177期
決算年月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月
売上高 (百万円)	147,081	155,425	161,284	173,340	183,019
経常利益 (百万円)	15,520	13,714	12,371	11,450	13,319
当期純利益 (百万円)	11,750	24,717	7,872	8,410	11,779
資本金 (百万円)	18,612	18,612	18,612	18,612	18,612
発行済株式総数 (株)	54,189,769	54,189,769	48,139,769	92,714,538	88,011,638
純資産額 (百万円)	108,851	112,783	104,816	102,226	94,717
総資産額 (百万円)	190,298	197,405	183,712	196,926	176,289
1株当たり純資産額 (円)	1,082.05	1,129.24	1,112.93	1,128.21	1,102.38
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	80.00 (-)	90.00 (-)	100.00 (-)	55.00 (-)	60.00 (-)
1株当たり当期純利益 (円)	116.81	245.89	81.69	91.91	133.59
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	57.2	57.1	57.1	51.9	53.7
自己資本利益率 (%)	11.6	22.3	7.2	8.1	12.0
株価収益率 (倍)	16.93	7.75	22.98	28.57	18.75
配当性向 (%)	34.2	18.3	61.2	59.8	44.9
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	1,439 〔652〕	1,453 〔687〕	1,472 〔693〕	1,504 〔732〕	1,538 〔716〕
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	91.3 (142.1)	90.0 (145.0)	91.1 (153.4)	127.4 (216.8)	124.7 (213.4)
最高株価 (円)	4,820	4,300	4,450	2,887.5 (5,764)	2,984.5
最低株価 (円)	3,765	3,290	3,555	2,530 (3,755)	2,422

- (注) 1 第171期より役員報酬B I P信託を導入しており、当該信託が保有する当社株式を自己株式として計上しております。これに伴い、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 2 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実施しております。第173期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しております。なお、第173期、第174期及び第175期の発行済株式総数及び1株当たり配当額につきましては、当該株式分割前の実際の配当額を記載しております。
- 3 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
- 4 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所（プライム市場）におけるものであります。なお、2024年3月期の株価については株式分割後の最高株価及び最低株価を記載しており、株式分割前の最高株価及び最低株価を括弧内に記載しております。
- 5 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第174期の期首から適用しており、第173期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
- 6 第177期の1株当たり配当額60.00円については、2025年6月27日開催予定の定時株主総会の決議事項となっております。

## 2 【沿革】

当社の前身は森永太郎が1899年8月東京赤坂に創設した日本初の洋菓子専門工場「森永西洋菓子製造所」であります。会社設立以来の事業の変遷は次のとおりであります。

- 1910年2月 資本金30万円をもって「株式会社森永商店」設立
- 1912年11月 「森永製菓株式会社」と改称
- 1920年7月 日本煉乳(株)を合併(これにより三島工場を承継)
- 1921年3月 塚口工場新設
- 1923年3月 自社品販売会社森永製品販売(株)設立(以降全国各地に設立)
- 4月 丸ビルに森永キャンデーストア開店
- 1925年6月 鶴見工場新設
- 1942年10月 森永乳業(株)、森永食品工業(株)(これにより中京工場を承継)、東海製菓(株)(これにより小山工場を承継)、森永関西牛乳(株)を合併
- 1943年11月 「森永食糧工業株式会社」と改称
- 1947年5月 久留米工場を建設し醸造業を併営
- 1949年4月 森永乳業(株)設立
- 5月 東京・大阪・名古屋証券取引所に上場
- 8月 商事部門を分離し、森永商事(株)(旧)として発足
- 10月 乳業部門を分離し、森永乳業(株)に譲渡
- 10月 「森永製菓株式会社」に復称
- 1954年7月 売店部門を分離し、(株)森永キャンデーストア(1987年(株)レストラン森永に社名変更)として発足
- 1961年12月 台湾製菓股份有限公司と資本提携(現・台湾森永製菓股份有限公司、連結子会社)
- 1965年3月 大和食品(株)を設立(現・森永エンゼルデザート(株)、連結子会社)
- 8月 当社と米国ゼネラルミルズ社との合弁で森永ゼネラルミルズ(株)を設立(1980年森永スナック食品(株)に社名変更)
- 1969年10月 森永商事(株)(旧)を合併
- 1970年12月 森永開発(株)を設立
- 1973年9月 森和商事(株)を設立(現・森永商事(株)、連結子会社)
- 1980年1月 森永デザート(株)を設立(現・連結子会社)
- 1987年4月 小山新工場完成
- 1999年4月 森永開発(株)を合併
- 2001年7月 (株)レストラン森永より営業権を譲り受け、(株)エンゼルフードシステムズを設立
- 2003年3月 摩利哪呷(上海)食品有限公司を設立(現・上海森永食品有限公司、連結子会社)
- 2004年12月 (株)エンゼルフードシステムズの株式を譲渡
- 2008年1月 (株)アントステラ(現・連結子会社)を100%子会社に持つ(株)ディユーアソシエイツの株式を全株取得(同年10月(株)アントステラが(株)ディユーアソシエイツを吸収合併)
- 8月 米国森永製菓(株)を設立(現・連結子会社)
- 2010年12月 森永食品(浙江)有限公司を設立(現・連結子会社)
- 2011年4月 高崎森永(株)を設立(現・連結子会社)
- 2013年6月 塚口工場閉鎖
- 10月 森永キノインドネシア(株)を設立
- 12月 森永アメリカフーズ(株)を設立(現・連結子会社)
- 2019年1月 森永キノインドネシア(株)の株式を譲渡
- 5月 森永アジアパシフィック(株)を設立(現・連結子会社)
- 2020年1月 森永スナック食品(株)を合併
- 2022年4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行

### 3 【事業の内容】

当社グループは、森永製菓(株)、連結子会社15社、非連結子会社2社で構成されており、事業は食料品製造、食料卸売、不動産及びサービスほかを営んでおります。

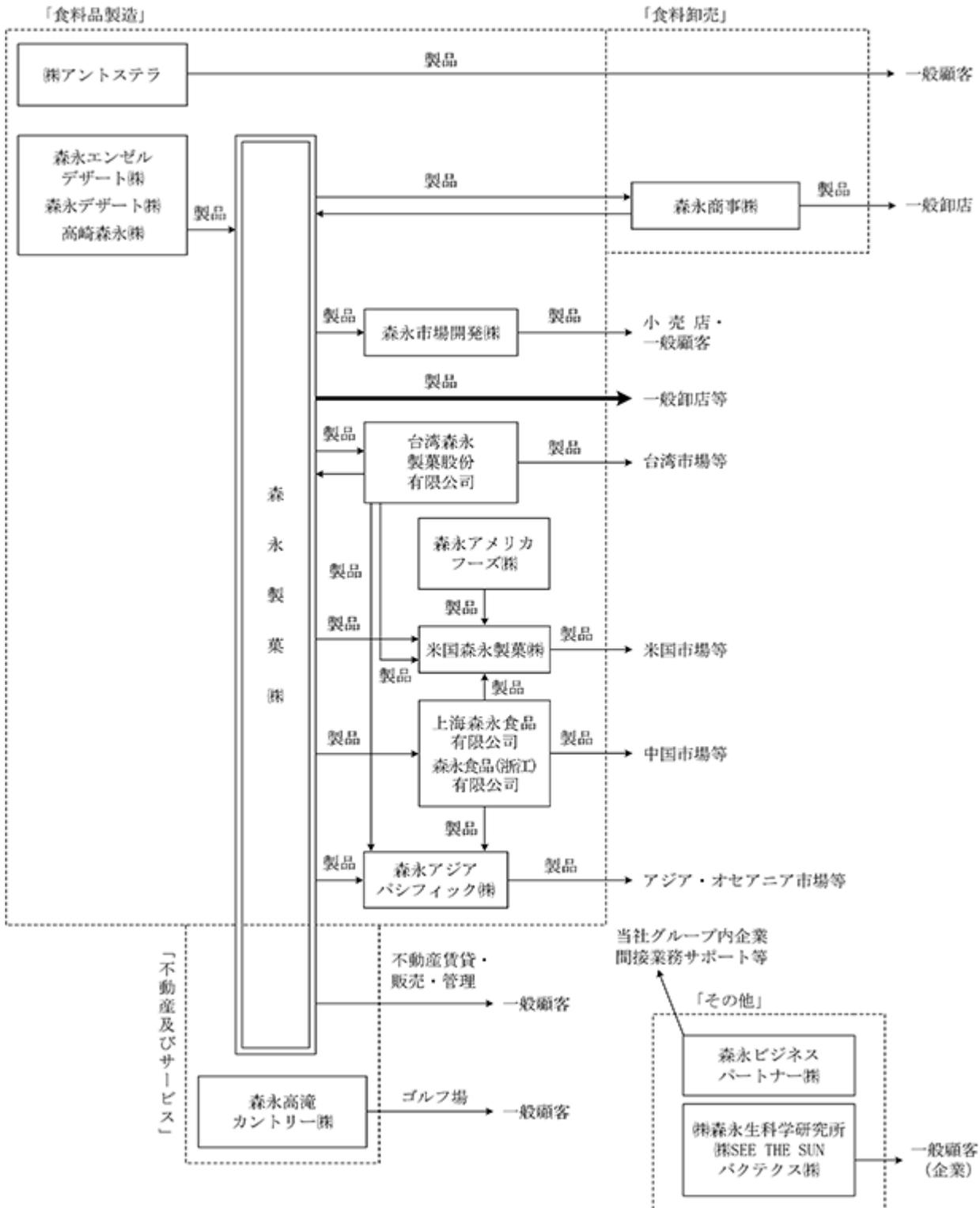
なお、連結子会社であった(株)森永ファイナンスは、2024年10月8日付で解散を決議し、2025年3月27日付で清算終了したため、第4四半期連結会計期間より連結の範囲から除外しております。

事業内容と森永製菓(株)及び関係会社の当該事業に係る位置付け及びセグメントとの関連は、次のとおりであります。

セグメント名	事業内容	森永製菓(株)及び連結子会社	非連結子会社
食料品製造	菓子食品事業	森永製菓(株) 高崎森永(株) (会社数 2社)	
	冷菓事業	森永製菓(株) 森永エンゼルデザート(株) 森永デザート(株) 高崎森永(株) (会社数 4社)	
	i n事業	森永製菓(株) (会社数 1社)	
	通販事業	森永製菓(株) (会社数 1社)	
	事業子会社等	森永製菓(株) (株)アントステラ 森永市場開発(株) (会社数 3社)	
	米国事業	森永製菓(株) 米国森永製菓(株) 森永アメリカフーズ(株) 台湾森永製菓股份有限公司 森永食品(浙江)有限公司 (会社数 5社)	
	中国・台湾・輸出等	森永製菓(株) 台湾森永製菓股份有限公司 上海森永食品有限公司 森永食品(浙江)有限公司 森永アジアパシフィック(株) (会社数 5社)	
食料卸売	業務用食品の卸売	森永商事(株) (会社数 1社)	
不動産及びサービス	不動産賃貸及びゴルフ場経営	森永製菓(株) 森永高滝カントリー(株) (会社数 2社)	
その他	その他	(株)森永生科学研究所 森永ビジネスパートナー(株) (会社数 2社)	(株)SEE THE SUN バクテクス(株) (会社数 2社)
会社数		森永製菓(株) 連結子会社 15社	非連結子会社 2社

(注) 非連結子会社に対する投資については持分法を適用しております。

当社グループの状況について事業系統図を示すと、次のとおりであります。



#### 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 又は出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 森永エンゼルデザート㈱ (注)2	神奈川県大和市	450	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 営業上の取引 当社製品の製造 資金貸借取引 当社への資金の預入
森永デザート㈱ (注)2	佐賀県鳥栖市	450	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 営業上の取引 当社製品の製造 資金貸借取引 当社への資金の預入
高崎森永㈱ (注)2	群馬県高崎市	100	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 出向3名 営業上の取引 当社製品の製造 設備の賃貸借 当社所有の事業用土地、 建物及び製造設備の賃借 資金貸借取引 当社への資金の預入
㈱アントステラ	東京都港区	100	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 出向2名 資金貸借取引 当社への資金の預入
森永商事㈱	神奈川県 横浜市鶴見区	300	食料卸売	100	役員の兼任等 兼任1名 営業上の取引 当社製品の販売 資金貸借取引 当社への資金の預入
台湾森永製菓 股份有限公司 (注)2	台湾台北市	354 百万台湾ドル	食料品製造	55.2	役員の兼任等 兼任1名 出向1名 営業上の取引 当社製品の製造及び販売
上海森永食品有限公司 (注)2	中国上海市	187 百万中国元	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 出向2名 営業上の取引 当社製品の販売
森永食品(浙江)有限公司	中国浙江省	126 百万中国元	食料品製造	100	役員の兼任等 兼任1名 出向2名
米国森永製菓㈱ (注)2	米国カリフォル ニア州	28 百万米ドル	食料品製造	100	役員の兼任等 出向2名 営業上の取引 当社製品の販売
森永アメリカフーズ㈱ (注)2	米国ノースカロ ライナ州	105 百万米ドル	食料品製造	100	役員の兼任等 出向2名
その他5社					

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しております。  
2 上記の内、森永エンゼルデザート㈱、森永デザート㈱、高崎森永㈱、台湾森永製菓股份有限公司、上海森永食品有限公司、米国森永製菓㈱及び森永アメリカフーズ㈱は特定子会社であります。  
3 上記連結子会社全社については、それぞれ売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)が連結売上高の10%以下のため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

#### 5 【従業員の状況】

##### (1) 連結会社の状況

2025年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
食料品製造	2,979 [1,849]
食料卸売	52 [14]
不動産及びサービス	33 [26]
その他	89 [16]
合計	3,153 [1,905]

- (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む。)であり、臨時従業員数は〔 〕内に年間の平均人員を外数で記載しております。  
2 臨時従業員には、パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。

(2) 提出会社の状況

2025年3月31日現在

従業員数（名）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
1,538 [716]	43.4	19.1	8,151,296

セグメントの名称	従業員数（名）
食料品製造	1,537 [716]
不動産及びサービス	1 [ ]
合計	1,538 [716]

(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む。）であり、臨時従業員数は[ ]内に年間の平均人員を外数で記載しております。

2 臨時従業員には、パートタイマー及び嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。

3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

当社グループの労働組合は、全森永労働組合（一部の子会社を除く。）と称し、日本食品関連産業労働組合総連合会に加盟しており、2025年3月31日現在の全組合員数は1,759名であります。

労使関係は安定しており、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

管理職に占める女性労働者の割合（%）(注)1、3	男性労働者の育児休業取得率（%）(注)2、4	労働者の男女の賃金の差異(注)1、4		
		全労働者（%）	正規雇用労働者（%）	パート・有期労働者（%）
13.4	82.9	61.5	63.9	84.3

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

3 基準日は2025年4月1日時点であります。

4 対象期間は2024年4月1日～2025年3月31日であります。

5 男女の賃金の差異については、主に正規・非正規の雇用形態別、及び正規における等級別の人員構成の差によるものであります。女性従業員のうち雇用形態が非正規労働者の方の割合（31.6%）は、男性従業員の同割合（16.3%）に対して高くなっていることや、正規労働者の一部の等級のうち、家族・住宅手当等の諸手当が世帯主である男性従業員に支給されるケースが多くなっていることが賃金差異の要因となっております。

連結子会社

名称	管理職に占める女性労働者の割合（%）	男性労働者の育児休業取得率			労働者の男女の賃金の差異		
		全労働者（%）	正規雇用労働者（%）	パート・有期労働者（%）	全労働者（%）	正規雇用労働者（%）	パート・有期労働者（%）
高崎森永(株) (注)2	0.0	87.5	100.0	50.0	87.6	91.4	94.6
(株)アントステラ(注)3	27.3	*	*	*	24.2	83.9	31.6
森永エンゼルデザート(株) (注)2	0.0	0.0	0.0	*	58.4	78.3	80.1
森永デザート(株)(注)2	0.0	50.0	50.0	*	74.1	77.1	96.6

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

2 管理職に占める女性労働者の割合の基準日は2025年4月1日時点、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異の対象期間は2024年4月1日～2025年3月31日であります。

3 管理職に占める女性労働者の割合の基準日は2025年3月1日時点、男性労働者の育児休業取得率及び労働者

の男女の賃金の差異の対象期間は2024年3月1日～2025年2月28日であります。

- 4 \*は対象となる従業員がいないことを示しております。
- 5 (株)アントステラの男女の賃金の差異については、主に正規・非正規の雇用形態別の人員構成の差によるものであります。女性従業員のうち雇用形態が非正規労働者の方の割合は91.2%であり、短時間アルバイトが多く在籍しているため、大きな賃金差異が生じております。

#### 今後の取組みについて

当社グループの男女の賃金の差異は、雇用形態別・等級別の男女人員構成の差によって発生しております。この差異につきましては、一部の会社で縮小傾向にありますが、今後も注視してまいります。なお、今後も女性だけでなく様々な背景を持つ多様な人材がより活躍できる労働環境の実現を図り、ダイバーシティポリシーに基づいた取組みを推進することによる差異縮小を目指してまいります。

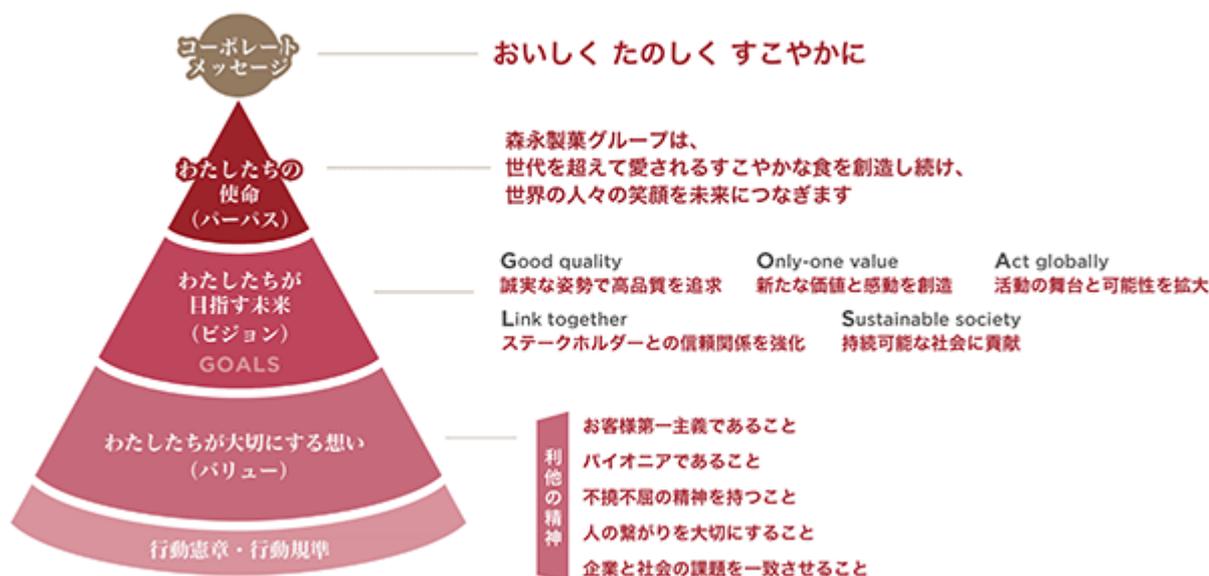
## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、取り巻く経営環境が大きく変化する中、持続的な成長を目指すべく、2021年に新たに企業理念を策定いたしました。企業理念は、わたしたちの使命（パーパス）、わたしたちが目指す未来（ビジョン）、わたしたちが大切にしたい（バリュー）と、これらを一言で表した『コーポレートメッセージ』（おいしく たのしく すこやかに）で構成しております。この企業理念を当社グループにおける全ての活動の拠り所として、ステークホルダーの皆様と社会の期待に応えることで持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値向上を図ってまいります。



#### (2) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

##### 経営環境

日本国内の人口動態の変化、気候変動や資源不足、デジタル技術の発展、生活環境の変化など、今後予測される経営環境の変化は安定的な事業活動にとって脅威であるとともに、市場のニーズに迅速に対応していくことで大きな機会になり得ると捉えております。

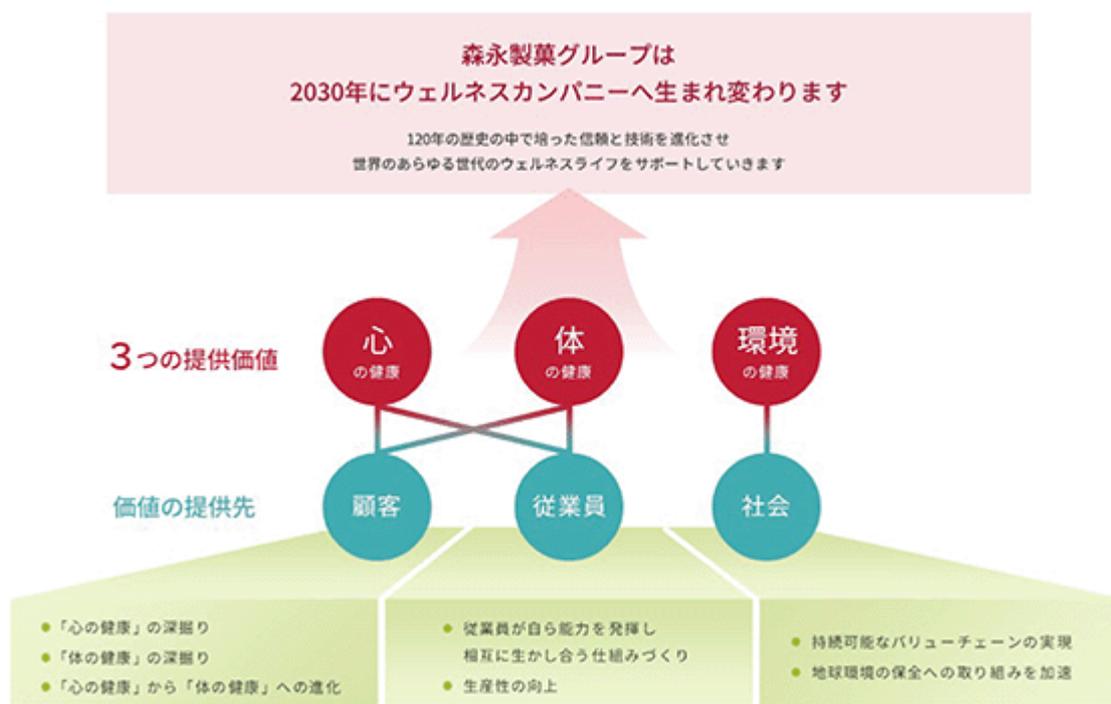
	予測される経営環境の変化	事業活動への影響
人口動態の変化	● 日本国内の人口減少と少子高齢化が顕著に進行する	● 市場縮小や労働力不足が安定的な企業活動を脅かす
気候変動や資源不足	● 世界人口の増加や経済発展により地球温暖化などの社会課題が深刻化	● 持続可能な社会の実現に向けた取り組みの重要性が増す
デジタル技術の発展	● AIやIoTなどの技術革新により消費者の購買スタイルが変化する	● デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革が求められる
生活環境の変化	● 新たな感染症のまん延等により生活環境が激しく変化する	● 食を通じた健康志向や心の安定を求めるニーズへの対応が求められる

## 2030経営計画

当社グループは、企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ、企業価値を高めていくため、2030年に向けた長期経営計画「2030経営計画」を推進しております。

## 2030ビジョン

当社グループは、2030年の目指す姿として2030ビジョン『森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。』を定めております。「ウェルネス」とは、「いきいきとした心・体・環境を基盤にして、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客・従業員・社会に、心の健康、体の健康、環境の健康の3つの価値を提供し続ける企業になることを目指してまいります。120余年の歴史で培った信頼と技術を進化させ、あらゆる世代のウェルネスライフをサポートしてまいります。



## 基本方針

### 方針1) 事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上

#### <重点領域への経営資源集中>

高い収益性、成長性が見込める事業として、「i nゼリー」など「i n」ブランドを中心とするi n事業、冷菓事業、通販事業、米国事業を選定し、これらを重点領域と定めました。重点領域への経営資源集中によって当社グループの成長を牽引してまいります。

#### <基盤領域による安定的なキャッシュ創出>

菓子食品事業など着実な売上高拡大と収益力向上を目指す事業を基盤領域と定め、重点領域への投資原資の安定的な創出に取り組んでまいります。

#### <探索・研究領域の取組み>

ウェルネスを基軸とした国内外におけるビジネスモデルの創造や商品開発など、新たな取組みを総称して探索・研究領域と定め、次世代成長を担う新事業の育成を目指してまいります。

#### <機能部門を中心とした構造改革による収益力の向上>

重点領域への投資原資を創出するとともに、様々な経営リスクに備えるべく、生産、物流、販売など機能部門を中心に、全社的に構造改革を実行していくことで、収益力のさらなる底上げに取り組んでまいります。

### 方針2) 事業戦略と連動した経営基盤の構築

「2030経営計画」の達成に向けた事業戦略と連動し、「人」「技術」「キャッシュ」そして「デジタル」という経営に不可欠なリソースを最大限活かすことで経営基盤をより強固なものにしてまいります。併せてコーポレート・ガバナンスの改革を推し進め、経営の透明性向上を図ってまいります。

### 方針3) 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、ダイバーシティ&インクルージョンを推進することで、多様な人材が活躍できる環境・風土をベースに社会課題の解決につながる新しい価値(イノベーション)を創出できる環境の整備を推し進めてまいります。

## 経営目標

「2030経営計画」における経営目標・指標は以下のとおりであります。

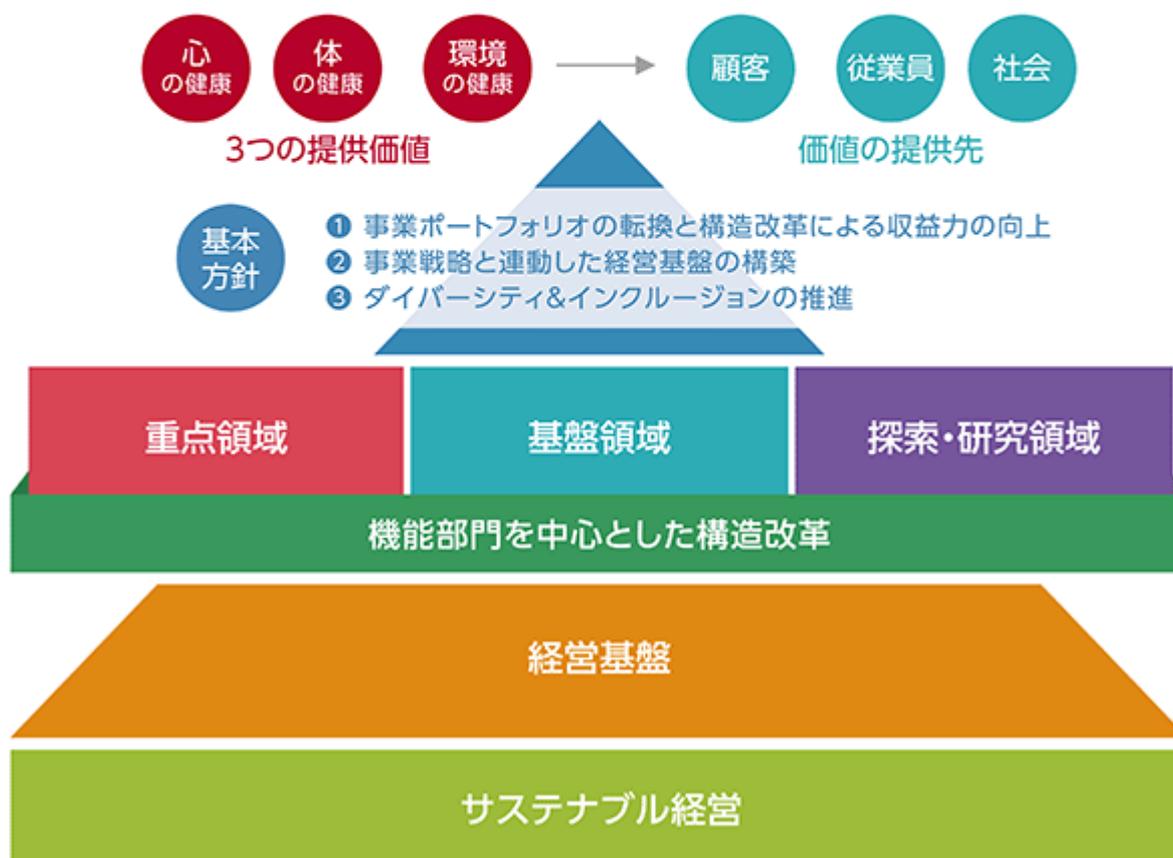
2030年売上高	3,000億円以上
<重要経営指標>	
売上高営業利益率	12%以上
重点領域売上高比率	60%以上
海外売上高比率	25%以上
ROE	15%以上
ROIC(注)	12%以上
DOE	4.5%以上

(注) 貸方アプローチで算出 計算式: NOPAT ÷ 投下資本(有利子負債 + 株主資本)

# 2030ビジョン

## 森永製菓グループは、 2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります

120年の歴史の中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していきます



### サステナブル経営

#### パーパスに基づくサステナブル経営を推進

現在、グローバル社会では、気候変動問題をはじめとする社会課題の深刻化やデジタル化の急速な進展など、企業活動に大きな影響を及ぼす環境変化が今までにないスピードで起き、将来の見通しに関する不確実性も高まっております。そのような中、パーパス・2030ビジョンを実現するには、ありたい姿に向けた課題を明確化したうえで、長期視点を持ち、全社グループを挙げて取り組んでいくことが必要であります。

当社グループは、創業時より社会への貢献を強く意識して事業を行ってまいりましたが、新たな企業理念の策定を機に、グローバル社会の一員としてSDGsの達成を含めた持続可能な社会の実現に向けた取り組みを、これまで以上に積極的に進めていくことといたしました。このような取り組みの積み重ねが、当社グループのビジネスをよりサステナブルなものとし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えております。

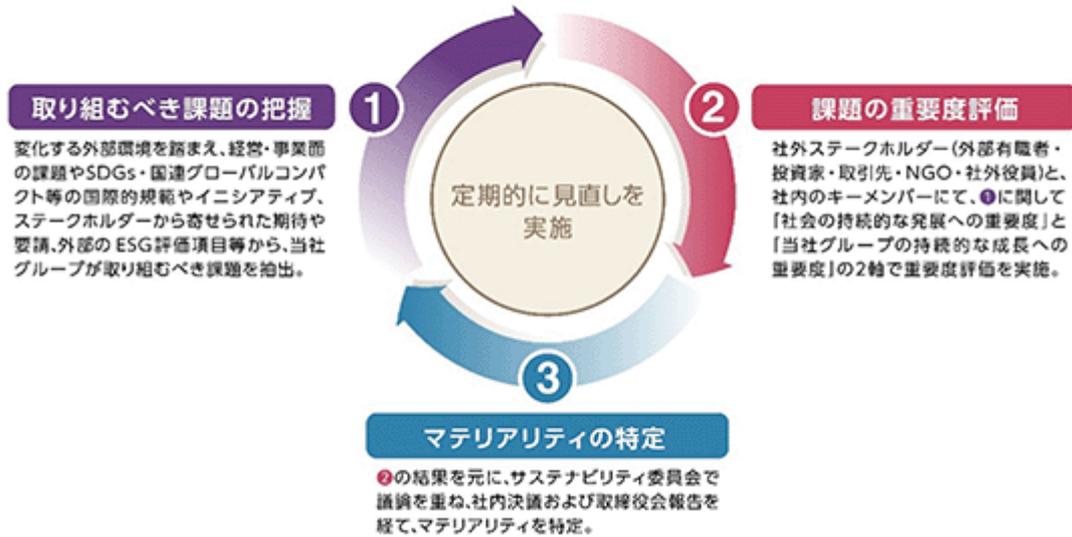
#### 当社グループのマテリアリティを特定

当社グループでは2024中期経営計画策定に当たり、経営を取り巻く外部環境変化を踏まえて、マテリアリティの見直しを行いました。マテリアリティへの対応を通じて、社会価値の創造とレジリエントな経営基盤づくりを着実に進め、持続的成長を実現してまいります。

<当社グループのマテリアリティ特定プロセス>

外部環境変化を踏まえ、新たに抽出・整理した取り組むべき課題について、社外ステークホルダー16名（投資家3名、取引先5社、NGO1名、アドバイザリーボードメンバー3名、社外役員4名）と社内のキーメンバー11名で重要性評価を行いました。その結果を基に役員で議論を重ね、当社グループのマネジメントや業務とのつながりを総合的に考慮して統合し、社内決議及び取締役会報告を経て、5つのマテリアリティを特定いたしました。

マテリアリティ特定プロセス



当社グループの取り組みテーマ 重要度マトリックス



5つのマテリアリティ

- ① 世界の人々のすやかな生活への貢献
- ② 多様な人材の活躍
- ③ 持続可能なバリューチェーンの実現
- ④ 地球環境の保全
- ⑤ サステナビリティガバナンスの強化

特定した5つのマテリアリティと取り組みテーマ

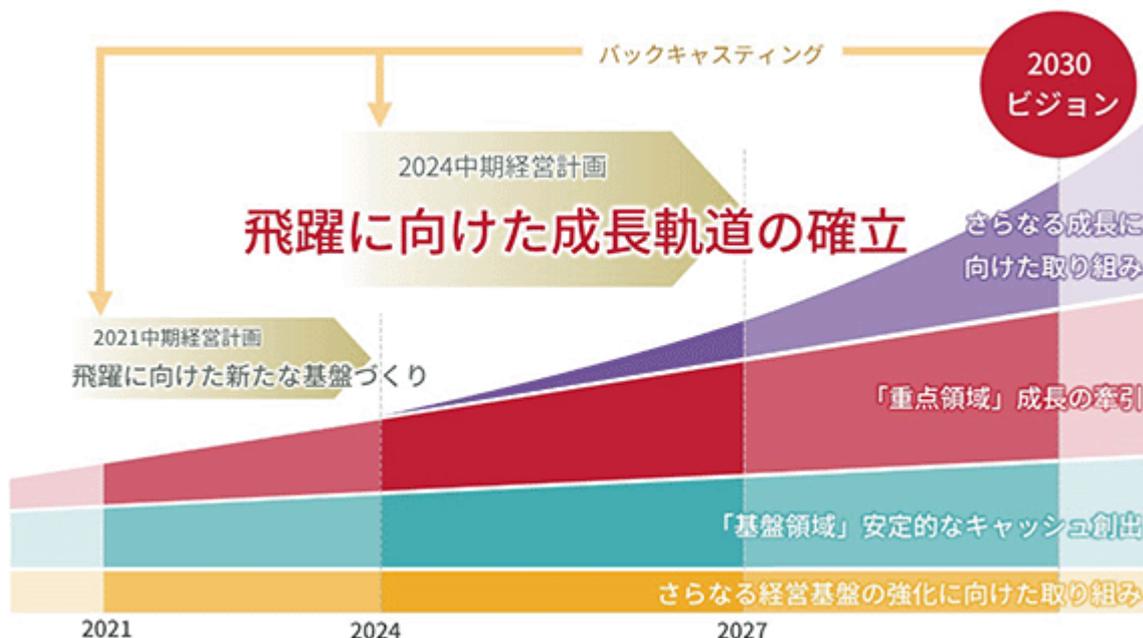
○……特に重要度の高い取り組みテーマ

マテリアリティ(重要課題)	No	取り組みテーマ
① 世界の人々の すこやかな生活への貢献	①	おいしく健康的な食への貢献
	2	多様化する生活者ニーズへの対応
	③	サステナブルな商品開発・情報提供
	④	食の安全・安心の確保
② 多様な人材の活躍	5	パーパス・2030 ビジョン実現に向けた人材育成
	⑥	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
	7	健康経営の推進
③ 持続可能な バリューチェーンの実現	⑧	持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化
	9	フードロスの削減
	10	地域社会との共存共栄
④ 地球環境の保全	⑪	気候変動の緩和と適応
	12	プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用
	13	持続可能な水資源の利用
	14	自然資本・生物多様性の維持と保全
⑤ サステナビリティ ガバナンスの強化	⑮	コーポレート・ガバナンスの強化
	16	グループガバナンスの強化
	⑰	リスクマネジメントの強化
	⑱	人権の尊重

2024中期経営計画（2024-2026）

2025年3月期を初年度とする「2024中期経営計画」では、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、キーマッセージを「飛躍に向けた成長軌道の確立」と定めスタートいたしました。

成長し続ける永続企業を目指して、重点領域の成長、経営基盤の強化に向け積極的な投資を継続するとともに、基盤領域及び機能部門を中心とした構造改革を推し進めております。ROI Cマネジメントの実践を通して、これらの戦略をスピードをもって引き続き実行することにより、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認なものにしてまいります。



優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

#### 重点領域による成長の牽引

「i nゼリー」を中心としたi n事業や「チョコモナカジャンボ」をはじめとした冷菓事業、「おいしいコラーゲンドリンク」などの通販事業の拡大、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てまいります。

i n事業においては、ゼリー飲料のトップランナーとして「i nゼリー」のさらなるシーンとターゲットの拡大を進めるとともに次世代成長ドライバーを育成いたします。冷菓事業は独自価値を有する商品群の技術深耕により、強いものをより強くするとともに、価値提供領域を拡大していく「芽の創造」にも取り組むことで事業成長を実現してまいります。通販事業はこれまで蓄積してきた顧客データを活用し、1 to 1 マーケティングの実践と顧客ニーズに応える商品・サービスの提供によって定期顧客の育成を図るとともに、D to Cの仕組みを構築し新たな事業領域への進出を目指します。米国事業においては、「HI-CHEW」のさらなる拡大と「Charge1」をはじめとした次世代成長ドライバーの育成を図るとともに、事業成長を支える基盤強化を着実に進めてまいります。

#### 基盤領域の資本収益性向上

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による段階的アセットライト、コスト低減や販売費効率化、機動的な価格改定など高収益基盤の構築に向けて様々な取組みを実施してまいります。

#### さらなる成長に向けた取組み

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<sup>TM</sup>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む、次世代の成長を担う芽の創造と育成に取り組めます。また「HI-CHEW」においても、将来の新市場開拓として欧州での取組みを加速させてまいります。

#### 機能部門の構造改革

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、物流体制の変革により全社的な資本収益性の向上を図ってまいります。構造改革を支える人材育成の強化や職場環境のさらなる改善等、従業員のエンゲージメントを高める取組みを推進してまいります。

#### 経営基盤の構築

成長軌道の確立に向け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。

人事戦略では、「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」の取組みを進め、人的資本経営を実践してまいります。また、R & D戦略ではグローバル視点の「既存技術深化」「新規技術探索」による価値の創出、D X戦略においてはデジタル経営基盤の拡張とA I技術等による業務高度化・効率化、経理財務戦略ではR O I Cマネジメントの全社推進を行ってまいります。

経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

「2024中期経営計画」における最終年度2027年3月期の経営目標・指標は以下のとおりであります。

なお、2026年3月期よりすべての連結子会社の決算日を3月31日に統一する予定であります。これによる業績に与える影響は軽微の見込みであります。

2027年3月期 売上高	2,460億円
同 営業利益	246億円
< 重要経営指標 >	
売上高営業利益率	10.0%
重点領域売上高比率	53%以上
海外売上高比率	16%以上
ROE	12%以上
ROIC(注)	10%以上
DOE	4.3%

(注) 貸方アプローチで算出 計算式:  $\text{NOPAT} \div \text{投下資本 (有利子負債 + 株主資本)}$

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組み】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組みの状況は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

2024年度に「ESG委員会」から「サステナビリティ委員会」、「分科会」から「部会」へと名称変更しております。

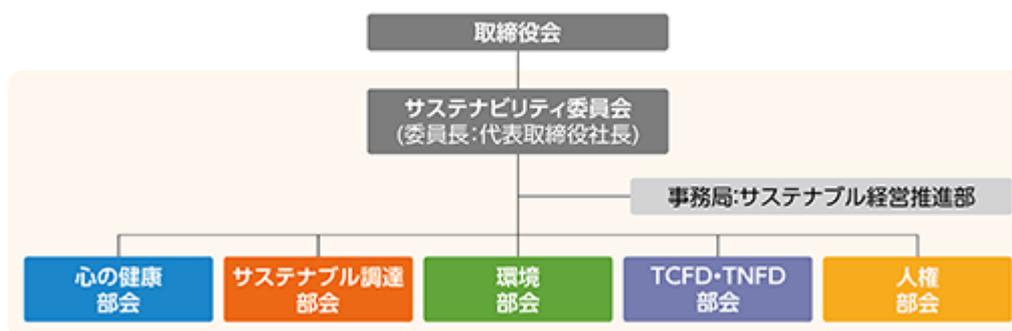
### (1) サステナビリティ全般に関する事項

#### ガバナンス

当社グループのサステナビリティに関するリスクと機会の分析、目標設定、進捗モニタリングについては、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について取締役会が監督しております。サステナビリティへの取組みは、役員報酬の一部と連動しております。

多岐に渡るサステナビリティ活動を適切に推進するために、「サステナビリティ委員会」傘下には、各担当役員を委員長とした5つの部会を設置し、個々のテーマについて、管理・推進に取り組んでおります。

#### サステナビリティ推進体制図



「サステナビリティ委員会」は2024年度に7回開催し、持続可能な原材料調達や、気候変動問題への対応など、全9議題を扱いました。「サステナビリティ委員会」での審議事項は、経営に関する様々な意思決定において考慮されております。

#### 2024年度サステナビリティ委員会の開催実績と主な討議内容

実施回	主な討議内容
第1回 2024年4月	TCFD・TNFD部会検討内容報告
第2回 2024年6月	サステナブル調達部会2023年度レビュー
第3回 2024年8月	環境部会2023年度レビュー、統合報告書2024発行
第4回 2024年10月	サステナブル調達部会グループ会社報告
第5回 2024年11月	サステナブル経営推進部活動計画、環境関連勉強会
第6回 2025年1月	心の健康部会活動報告
第7回 2025年3月	統合報告書2025企画内容

## リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「トータルリスクマネジメント委員会」において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対応策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しております。サステナビリティに関して特に重要とされるリスクについても、同委員会にて適切に管理しております。また、サステナビリティに関するリスク全般については、「サステナビリティ委員会」にて管理し、対応策の進捗モニタリングを実施しております。

両委員会で審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しております。

## 戦略

### パーパスに基づくサステナブル経営及びマテリアリティ特定プロセス

パーパスに基づくサステナブル経営及びマテリアリティ特定プロセスについては、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (2) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題 サステナブル経営」をご参照ください。

### マテリアリティに対する主なアクション

特定した5つのマテリアリティと、マテリアリティに含まれる主な課題に対して、リスクと機会を分析したうえで、2030年に向けたアクションを設定し、取組みを進めております。

### マテリアリティ1．世界の人々のすこやかな生活への貢献

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク ( :機会 :リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1．おいしく健康的な食への貢献	消費者の健康志向拡大に伴うビジネス機会拡大 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	「心と体の健康」に貢献する商品開発・情報提供
2．多様化する生活者ニーズへの対応	潜在市場開拓によるビジネス機会拡大と市場競争力向上 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	
3．サステナブルな商品開発・情報提供	生活者のサステナブル意識の高まりに伴うビジネス機会拡大 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	サステナブルな商品開発・情報提供、お客様との共創促進
4．食の安全・安心の確保	優れた食品安全・品質保証への取組みによる社会的信頼性向上 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・社会的評価の低下	安全・安心な食の提供

マテリアリティ2．多様な人材の活躍

(人的資本に関する戦略並びに指標及び目標の詳細については、「(2) 人的資本に関する事項(人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針)」をご参照ください。)

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク ( :機会 :リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1．パーパス・2030ビジョン実現に向けた人材育成	パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材確保 エンゲージメントの高い従業員の活躍による企業成長の促進 対応遅れによる持続的成長力の低下	パーパス・2030ビジョンの実現に貢献する人材・風土・組織づくり
2．ダイバーシティ&インクルージョンの推進	イノベーション創出力や環境変化への対応力向上によるレジリエンスの向上 グローバル市場における競争力向上 多様な価値観を受け入れる風土づくりによる従業員のロイヤルティ向上 対応遅れによる組織の競争力・社会的評価の低下	多様性と活力ある組織づくり
3．健康経営の推進	従業員のパフォーマンス向上による企業成長の促進 対応遅れによる持続的成長力の低下	健康的で働きやすく、働きがいのある労働環境の実現

マテリアリティ3．持続可能なバリューチェーンの実現

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク ( :機会 :リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1．持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化	安全で高品質な原材料の安定調達の実現 人権・環境リスクの低減 持続可能な調達への取組みを通じた社会的信頼・ブランド価値の強化 対応遅れによる原材料調達リスク拡大 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下	持続可能な原材料調達の推進、CSRサプライチェーンマネジメントの推進
2．フードロスの削減	製造ロスや返品削減によるコスト削減 フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得 対応遅れによる市場競争力・社会的評価の低下	フードロスの発生抑制と食資源の循環・有効利用の推進
3．地域社会との共生共栄	ステークホルダーからの社会的信頼性の向上 対応遅れによる事業所などの操業リスク拡大	地域社会との共生

マテリアリティ4．地球環境の保全

(気候変動に関する戦略並びに指標及び目標の詳細については、「(3) 気候変動に関する事項」をご参照ください。)

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク ( :機会 :リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1．気候変動の緩和と適応	効率的な製造・流通プロセスの開発による製造コストや輸送コストの低減 温暖化によるゼリー飲料や冷蔵商品の需要拡大 対応遅れによる原材料調達コストや開発コストの増加 炭素税導入によるコスト負担の増加	気候変動問題への対応
2．プラスチック容器・包装の環境配慮と循環利用	外部連携によるイノベーション創出 対応遅れによる社会的評価・企業価値の低下	容器・包装における環境配慮の推進
3．持続可能な水資源の利用	効率的な水資源の利用による製造コストの低減 対応遅れによる操業リスクの拡大	持続可能な水資源の利用推進
4．自然資本・生物多様性の維持と保全	原材料調達や製造工場の操業安定化 対応遅れによる中長期的な市場競争力・社会的評価の低下	自然資本・生物多様性に対する依存と影響の把握、維持・保全の推進

マテリアリティ5．サステナビリティガバナンスの強化

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク ( :機会 :リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1．コーポレート・ガバナンスの強化	経営の効率化や資本市場からの評価・信頼の向上による企業価値の向上 対応遅れによる資本市場からの評価・信頼の低下	透明性・効率性の高いガバナンス体制の構築
2．グループガバナンスの強化	グループ全体でのシナジーの最大化 グループ会社のリスクの表面化によるグループ全体の企業価値低下	グループ会社に対する経営監督機能の向上
3．リスクマネジメントの強化	経営の障壁となるリスクを低減することによる企業価値の維持・向上 対応遅れによる危機発生確率の上昇と被害の増大	網羅的なリスクマップを活用したPDCAの実行
4．人権の尊重	ステークホルダーからの社会的信頼性向上 従業員のロイヤルティ向上 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権マネジメントの強化

指標及び目標

特定したマテリアリティについて、2030年に向けた長期目標を設定しており、各目標に向けた進捗管理を実施しております。

マテリアリティ (重要課題)	2030年の長期目標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	進捗状況
1. 世界の人々の すこやかな生 活への貢献	顧客に対する「心と体の健康」価値提供				<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業において、ウェルネスカンパニーの実現に向けて「心と体の健康」を提供する商品開発を推進</li> <li>「心の健康」について、従業員の理解促進と行動変容に向けた各施策を実施</li> <li>国際的な食品安全規格や認証制度(注)3等に即した品質管理を実行</li> <li>顧客満足に関する国際規格(注)4に基づいた顧客対応を実行</li> </ul>
	ウェルネスカンパニーに向けた新たな取組みにより、日本人口の7割以上に健康価値を提供(注)1	-	63%	実績算出中	
	「心の健康」: 森永製菓の企業イメージ「笑顔にしてくれる」への肯定回答率90%(注)2	-	87%	85%	
2. 多様な人材の 活躍	従業員意識調査における、以下項目の肯定回答率80%				<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的にダイバーシティ&amp;インクルージョンポリシー浸透研修を実施し、職場ごとに行動計画を立て、取組みを推進</li> <li>目標と実績に乖離のある事業所に対して、ヒアリングや改善に向けた取組みを実施</li> <li>従業員の健康に対する意識や自己管理能力の向上に向けて、セルフケアセミナーや職位者研修での啓発を定期的実施</li> </ul>
	当社グループは事業を通じて、人々のすこやかな生活や、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献している	87.5% (注)5	88.2% (注)6	88.1% (注)6	
	多様な人材が活躍し、企業の成長・持続性につながっている	66.5% (注)5	71.4% (注)6	74.1% (注)6	
	働きがいがあり、心身ともに健康的に働いている	71.2% (注)5	73.2% (注)6	75.8% (注)6	

マテリアリティ (重要課題)	2030年の長期目標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	進捗状況
3. 持続可能な バリューチェ ーンの実現	持続可能な原材料調達： カカオ豆100% (注) 7	34% (注) 8	78% (注) 8	78% (注) 8	・国内の森永製菓(株)製品 については、左記実績の とおり推進中  ・国内グループ会社、海 外グループ会社に関して も、目標に向けて取組み を推進中
	持続可能な原材料調達： パーム油100% (注) 7	9% (注) 8	52% (注) 8	100% (注) 8	
	持続可能な原材料調達： 紙100% (注) 7	99.9% (注) 8	100% (注) 8	100% (注) 8	
	C S R サプライチェーン マネジメント：原材料取 引額構成比80%以上に実 施 (注) 9	-	-	原料81% (注) 10	・原材料サプライヤーに C S R 調達アンケートを 実施し、取組み状況を把 握
		-	-	材料82% (注) 10	
フードロス削減：70%削 減 ( が削減) (注) 11	49%	70%	実績算出中	・工場、配送センターと もにリサイクルが難し かった食品廃棄物のリサ イクル化に取り組み、 フードロス削減に貢献 ・規格外商品を使用した 商品開発を行い、フード ロスの発生抑制に貢献	
4. 地球環境の 保全	温室効果ガス ( G H G ) 削減 ・2050年度 G H G 排出 量 実質ゼロ (注) 9 ・2030年度 CO 排出量 30%削減 (注) 12	+ 3 %	6 %	実績算出中	・高崎森永(株)において、 2024年2月よりオンサイ ト P P A による太陽光発 電電力の受電を開始 ・芝浦新本社は2024年3 月、鶴見サイトは2024年 4月より使用電力の全量 において、再生可能エネ ルギー由来電力プランを 導入開始
	プラスチック廃棄物削減 「i n ゼリー」のプラス チック使用量25%削減 (注) 13	-	-	4.7%	・包材メーカーと連携 し、キャップやストロー 等のプラスチック削減を 実施

マテリアリティ (重要課題)	2030年の長期目標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	進捗状況
5. サステナビリティガバナンスの強化	一律の2030年目標は定めず、個別に必要な課題対応を推進	-	-	-	・取締役会の実効性向上に向けて、課題の適切な選択等により幅広い経営課題を議論、サステナビリティ・中期経営計画等の中期的な経営課題に関する議論を充実 ・企業活動における人権リスクの防止・軽減に向けて、従業員に対して人権研修を実施

- (注) 1 対象：当社が定義する<心の健康を深掘り><体の健康を加速><心の健康から体の健康へ進化>した商品。人口割合はインテージ社SCI年間購入率(対象：全国15才~79才消費者)より算出。今後、グローバルでのありたい姿の設定を検討
- 2 当社調べ
- 3 F S S C 22000、S Q F Codes edition 9、J F S - B 規格等
- 4 I S O 10002
- 5 対象：国内グループ連結(正規従業員)
- 6 対象：グループ連結(一部非正規従業員を含む)
- 7 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象。
- 8 対象：国内の森永製菓(株)製品。紙は製品の包材が対象。
- 9 グループ連結
- 10 対象：国内森永製菓(株)単体
- 11 対象：原料受け入れから納品(流通)までに発生するフードロス(国内グループ連結、原単位、2019年度比)。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義
- 12 Scope 1 + 2 (国内グループ連結、2018年度比)
- 13 対象：包装材料におけるプラスチック使用量(原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む)

(2) 人的資本に関する事項(人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針)  
 ガバナンス

当社グループの人的資本に関するリスクと機会の分析、目標設定、進捗モニタリングについては、役員の人事やガバナンスに関しては、社外取締役を委員長とし、構成メンバーは社外取締役と代表取締役とする「役員人事報酬諮問委員会」、従業員の人事やガバナンスに関しては、代表取締役社長を委員長とする「人事委員会」にて審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しております。

リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「トータルリスクマネジメント委員会」において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対応策立案と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しております。人的資本に関して特に重要とされるリスクについても、同委員会にて適切に管理しております。また、人的資本に関するリスク全般については「人事委員会」にて管理し、対応策の進捗モニタリングを実施しております。両委員会で審議された内容は取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しております。

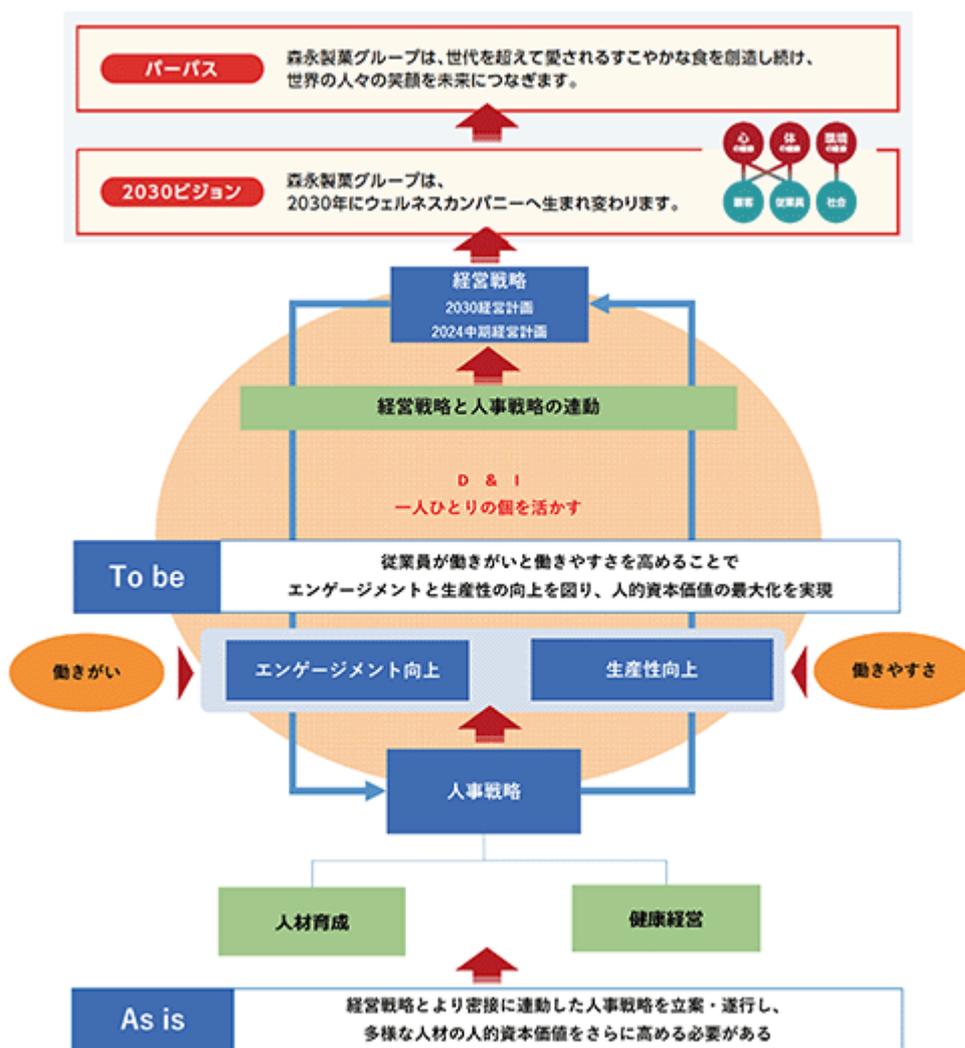
戦略

< 人的資本経営の取組み >

当社グループは企業理念のもと2030ビジョンを掲げ、成長し続ける永続企業（サステナブルカンパニー）を目指しております。これを実現する原動力は「人」そしてその力を最大限に引き出すために、ダイバーシティ&インクルージョン（以降D & I）の推進を、経営戦略の中核に位置づけております。

このように当社グループは、多様な人材が尊重され、それぞれの違いが価値として活かされる環境こそが、変化の激しい社会においてイノベーションや課題解決を生み出す源泉であると捉えております。そのため「一人ひとりの個を活かす」というD & Iの根幹となる考え方を基に、2030経営計画と連動した形で、人的資本の価値を最大化するための投資を継続的に行ってまいります。

人事戦略においては、会社と従業員の相互信頼を基盤に、D & Iの考え方を通じて、従業員の幸せを実現するとともに、エンゲージメントを高め、生産性を向上し社会に対して持続的な価値を提供し続けることを目指しております。そのために従業員の自律的な成長を促し、能力をいかんなく発揮できる環境を整備することで「働きがい」と「働きやすさ」の両立を追求してまいります。その上で「人材育成」及び「健康経営の推進」を重要戦略として位置づけ、多様な人材が活躍し、組織としての創造性と競争力を高める「人的資本経営」の実践に取り組んでまいります。



<重要戦略への取組み>

取組み1) 人材育成

当社グループは全員活躍を標榜し、従業員一人ひとりが活躍できるような風土醸成を目指しております。2022年度より「プロティアン・キャリア(主体的かつ変幻自在なキャリア)」の考え方を中心に据え、従業員のキャリア自律を推進しつつ、「女性」「シニア」といった属性別の活躍に向けた施策も並行して実施しております。また、多様な人材の採用に積極的に取り組んでおります。

こうした考えのもと、「人材育成」については、「経営計画に連動した人材育成」と「個人のキャリア開発」との両立を目指しております。「経営計画に連動した人材育成」として、サクセッションプランの策定・推進、専門人材の確保・育成を実施するとともに、社内公募や主体的な学びの支援をはじめとした「個人のキャリア開発」を支援する取組み等を充実させております。

a. サクセッションプランの策定・推進

各階層候補者の継続的な育成に向けて、中長期的な視点で取組みを実施しております。

・役員候補

候補者を選抜し、8ヶ月間に及ぶプロフェッショナルコーチとの1対1のコーチングを通して、全社リーダーとしてのあり方などのテーマで、自ら気づきを得る機会を設けております。また、別の候補者を選抜し、グローバルスタンダードの経営哲学や価値観の習得を学ぶ外部研修に1年間派遣しております。それらにより、経営人材要件を備えた人材の継続的な育成に取り組んでおります。

・部長候補

他流試合型研修は、会社で選抜した従業員を派遣し、他社の選抜層と共に社会課題などのテーマについてディスカッションを行い、社会を捉える視野の拡大や外部との共創力の醸成等を図っております。また、森永レシビ研修は、問題解決のフレームワークを学ぶワークショップで、2019年度にスタートして以降継続して実施しており、累計で約250名の受講者がおります。2025年度も継続して実施してまいります。

・マネジャー候補

30代の選抜社員に対し、9ヶ月にわたって次世代リーダーに求められる要件開発に取り組む研修を実施しております。現在4期まで実施しており、累計の受講者は49名であります。2025年度は5期メンバーの選抜研修を実施いたします。また、次世代リーダー研修修了者の有志を対象に、当社に勤務しながら、ベンチャー企業でのプロジェクト業務に副業として短期間参画し、越境体験の中で変化対応力を身に付ける機会を設けております。

b. 専門性の高い人材の確保と育成

各業務領域において専門性の高い人材の確保、並びに重点分野を中心に高度な戦略を実行可能な人材の育成に取り組んでおります。2024年度は海外展開強化に向け、グローバルビジネスに不可欠な多角的スキルを実践的に学ぶプログラムを追加導入いたしました。DX人材、経理財務CFO人材についても高度な戦略実行が可能な人材の要件を再確認し、2025年度に新たな育成プログラムを追加導入いたします。2025年度は各重点分野の人材要件に基づき、全社視点でプロフェッショナル人材の育成を実施してまいります。

c. 自律的な能力開発を推進する主な取組み

・人材育成プログラムによる育成

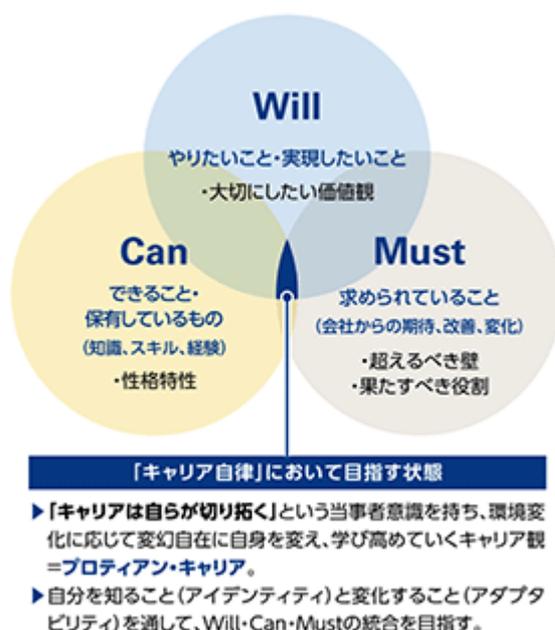
当社が定義する6つの能力の現状を上司と本人で把握し、さらに伸長させていくための育成メニューと連動させることで、計画的な能力開発に取り組んでおります。具体的には、年に1回、上司と本人が自身の能力に関するアセスメントを実施し、現状把握と能力開発に向けた対話の場を設けており、2025年度も継続して実施してまいります。

・社内公募

従業員の手挙げによる異動を可能とする仕組みを整備し、一部の部署を対象に運用しております。2024年度は、マーケティング本部や新規事業開発部などを中心に、4つの部署で社内公募を実施いたしました。2025年度も継続して実施してまいります。

・従業員のキャリア自律の推進と主体的な学びの支援

従業員のWill・Can・Mustの重なりが増えることがキャリア自律を実現できている状態と捉え、様々な施策を組み合わせることでその支援を行っております。その上で、若手・中堅の従業員が自己理解の解像度を高め、変化に対応しようという意欲を持つことが重要と考え、2024年度は全社で約120名を対象に「30代向け対話型キャリアワークショップ」を実施いたしました。実施後のアンケートでは、『「こうありたい」という理想像を大切にしながら、日々努力を重ねていくことの重要性を理解した』という感想が寄せられるなど、前向きな反応が見られました。2025年度は対象となる部門やエリアを拡大し、継続してまいります。



また、2023年秋に自己啓発用社内プラットフォーム「CO-MORI CAMPUS」を開設いたしました。既に積極的に活用している従業員も多数おり、活用のすそ野が広がっております。一例としましては、研究所の従業員が講師役となって勉強会を企画し、参加者は商品に関する知識を学ぶことができたと同時に、参加者同士の人的ネットワークの広がりにつながりました。2025年度はさらなる活用促進に向けて、プラットフォームでの情報発信や周知強化に取り組んでまいります。



d. 人材の多様化に向けた取組み

・新卒採用

2025年度から品質保証コースを加え、事務系総合職4コース（マルチタレント・セールスペシャリスト・経理・IT）、技術系総合職4コース（研究開発・生産マネジメント・製造エキスパート・品質保証）計8コースにて、個人のキャリア意向や適性を踏まえた人材の採用につながるよう取り組んでおります。

・キャリア採用

2024年度のキャリア採用人数は、全採用人数の30%となっております。今後も計画的に採用を継続してまいります。

・女性活躍推進

2024年度は、社外の女性経営者の基調講演から自身のキャリアモデルとなる要素を見つけ、キャリアの軸となる重要な価値観等を再発見することを目的とした女性に特化した研修を実施いたしました。また、営業部門の女性に焦点を当て、彼女たちがより働きやすくなるための環境整備を目的とし、プロジェクト発足に着手しました。さらに、2023年6月よりキャリア相談室を常設化し、育児と仕事の両立も含めた支援も継続しております。当社グループは女性だけでなく様々な背景を持つ多様な人材がより活躍できる労働環境の実現を図るため、D&Iポリシーに基づいた取組みを推進しておりますが、引き続き、女性活躍推進に向けた取組みも継続してまいります。

e. シニア活躍推進

2022年度より50代従業員にキャリア自律の研修を実施しており、Will×Can×Mustを自ら考え直すアンラーニング研修は3年間で累計230名が受講いたしました。アンラーニング研修の次ステップとして、自身の強みを市場性×希少性×再現性の観点で明確化する「自分の武器」探索ワークショップも数回試行し、多角的にキャリアを考え、その実現に向け前進するための施策を実施しております。自己研鑽の取組み事例増に加え、50代以上従業員に関する社内アンケートでも貢献度が毎年向上しており、一定の手応えを得られております。役職定年廃止などの人事制度改定を追い風とし、全社的なエイジズム解消に向けた取組みを継続的に実施いたします。

f. 要員構成の最適化推進

中長期的視点で重点領域への人材配置のウェートを高めております。また、進捗のモニタリングを強化することで、実効性を担保し、会社としての生産性の向上を図っております。

g. 職位者のマネジメント力・育成力の強化

2024年4月に、新たに職位を担うことになった従業員に対して実施する「新任職位者研修」の内容について、「目標達成責任」「人材育成責任」「労務管理責任」を網羅したカリキュラムへと変更いたしました。また、評価を含めた人材育成責任に関するインプットも強化することで、新任職位者のマネジメント力全般の底上げに取り組みました。

また各部門並びに職場において、D&Iの理解と行動を促進するため、様々な具体的施策を実施しております。2021年度からは、全社的な取組みとして、マネジメント層を対象にD&Iポリシー浸透研修を継続して実施しており、あわせて、D&Iにおいて重要な要素であるアンコンシャスバイアスに関する研修も行っております。さらに、多様性への理解を深めるためのセミナーやインプットの機会も提供しております。こうした全社的なD&I推進が一定の進展を見せる中、2024年度は、全社的な理解促進に加え、部門ごとの特性や課題に応じた支援を通じて、イノベーションや新たな価値創出につながる施策の検討を進めてまいりました。

## 取組み2)健康経営の推進

当社グループが持続企業(サステナブルカンパニー)として、心と体をすこやかにする食を創造し、誰もが笑顔で過ごせる持続可能な社会の実現に貢献していくためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要と考えております。そして、当社グループでは2030ビジョン「ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる」を掲げており、下記のとおり、健康経営を推進しております。

### a. 基本方針と推進体制

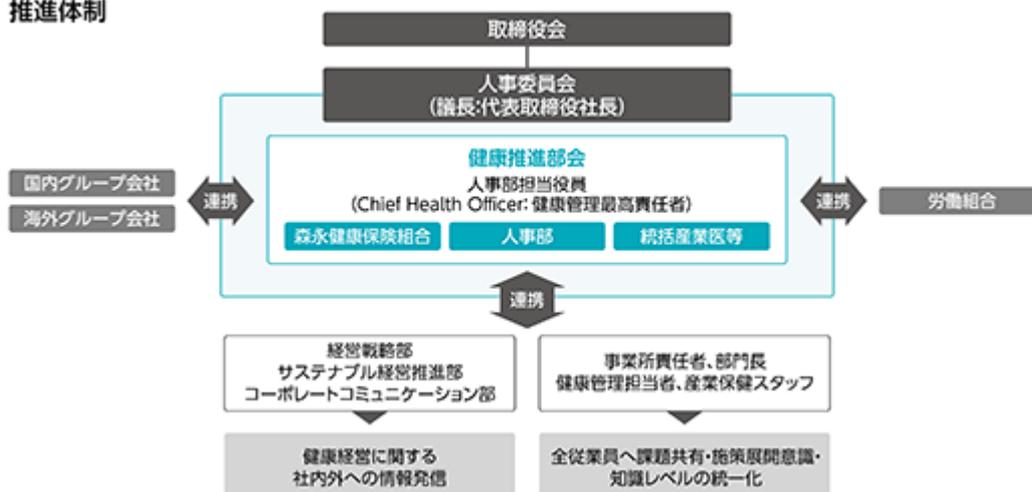
#### ・健康宣言

「森永製菓健康宣言」を指針に掲げ、従業員の「心と体の健康」を維持・増進する取組みを支援しております。従業員が健康でやりがいをもって働くことができる職場環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性向上等を通じた組織の活性化を実現し、当社グループの持続的な成長と社会により良い価値を提供することを目指しております。

#### ・推進体制

代表取締役社長を議長とする人事委員会の傘下に、「健康管理最高責任者(Chief Health Officer;CHO)」、人事部、森永健康保険組合、統括産業医及び産業保健スタッフで構成される「健康推進部会」を設置し、理念や方針の策定、施策の検討・実施に関する意思決定を行っております。全国の主要事業所に配置される健康管理担当者、安全衛生スタッフが具体的な施策の展開を担い、従業員や家族の健康課題に継続的に向き合い、健康増進を進めております。

#### 推進体制



b. 健康経営を推進する主な取組み

心の健康

・「こころく」

2023年度に従業員・顧客に「心の健康」を提供することを目指し、心が健康な状態を6つの要素で定義した「こころく」を策定いたしました。この「こころく」に基づき、従業員一人ひとりが日々の業務に落とし込み、自発的に行動している状態を推進することで、従業員エンゲージメントの向上と事業活動への貢献を目指しております。具体的には、当社グループ全従業員に対して、当社が目指す「心の健康」の価値提供に関する解説資料や動画を作成したり、ポジティブ心理学の専門家を招いて「解決志向セミナー」を開催し、ポジティブ感情やウェルビーイングを育む重要性を浸透させるなど、「心の健康」の推進と達成に向けた取組みを進めております。



・メンタルヘルス対策

「こころく」の理解・推進に向けた従業員向けセミナー等を開催しております。自己管理能力の向上やメンタルヘルスに対する意識を高めるため、職位者研修やセルフケアセミナーでの啓発を定期的 to 実施しております。また、ストレスチェックの受検率は制度導入以降95%以上を維持しており、従業員自らがストレスに気づく機会の提供と集団分析による環境改善に活かしております。さらに、社内外に専門的な相談窓口を設け、従業員が相談しやすい環境も整備しております。

体の健康

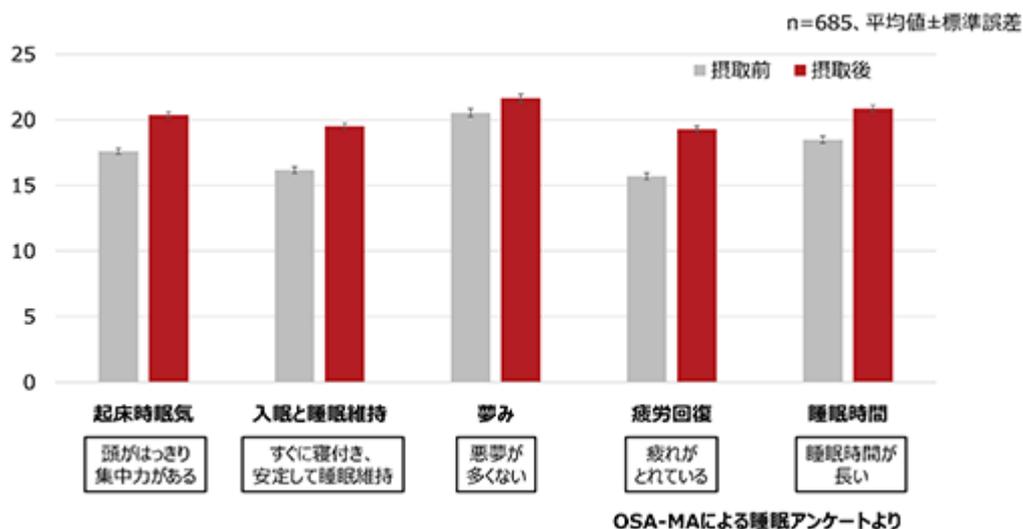
・全社健康増進イベント「ハビット」

従業員とご家族の健康づくりと生活習慣改善を目的に、一人ひとりが健康に関する目標を立てて運動や食生活改善などを行う森永健康保険組合独自の取組み「ハビット」は、今年で23回目を迎え、2024年度の参加者は2,200名を超えました。

・睡眠改善に向けた取組み

当社では、従業員の健康維持・増進の一環として「睡眠」に着目し、健康経営を推進しております。2023年度の社内アンケートでは、約4割の従業員が「睡眠で十分な休養が取れていない」と回答し、睡眠の質の向上が課題であることが明らかになりました。

この課題に対し、当社では自社製品「パセノール<sup>TM</sup>」を活用した取組みを実施しました。すべての従業員を対象に、ピセアタンノールを含む飲料15本を配布し、継続的に飲用してもらいました。その後のアンケート結果では、解析対象者の約75%以上が「ぐっすり眠れた」と実感するなど、良好な結果を得ることができました。



・エイジフレンドリーな職場づくり

職場には様々な年齢層の従業員がありますが、年齢に関係なく、すべての従業員が活躍するエイジフレンドリーな職場づくりに力を入れております。たとえば、豊富な知識と経験を持つ55歳以上の従業員の安全とさらなる活躍を支援するため、当社グループの工場において教育や体力測定、当社独自の転倒予防体操を展開し、全員が安全かつ健康的に長く働き続けることを目指した取組みを行っております。

労働環境の整備

・ヘルスリテラシーの向上

外部機関から産業医を講師に迎え、毎年「健康フォーラム」を開催しており、2024年度は「肩こり・腰痛の予防・改善セミナー」「ストレスマネジメントとメンタルヘルス」をテーマに実施いたしました。全国各地より180名以上の従業員がオンラインで参加したほか、2023年度からはお取引先様も招待し開催しております。

・総労働時間短縮に向けた取組み

健康を損ないかねない長時間労働を発生させないため、労働時間管理の精度向上をはじめ様々な施策を実施しております。また労働組合とともに「労働時間対策労使会議」を開催し、現状把握と対策について意見交換を行い、労働環境の改善に努めております。2024年度からは管理職も労働時間管理の対象に含め、取組み範囲を拡大しております。

・労働安全衛生の取組み

企業経営の基盤である労働安全衛生活動を「労働安全衛生方針」に沿って行っております。年齢・経験・言語・雇用関係・働く場所等の一人ひとりの違いにかかわらず、安全で働きやすい職場環境の維持・向上を目指しております。具体的には、従業員の安全と健康を最優先に考えた定期的な安全教育の実施や、職場の安全管理の徹底、事故や災害の予防活動等に取り組んでおります。

取組み3) 外部評価

- ・「健康経営 優良法人2025（大規模法人部門）」認定

当社は「健康経営 優良法人2025（大規模法人部門）」に認定され、今回で8年連続の認定となり上位500法人である「ホワイト500」企業としての認定も受けました。

健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標であります。

- ・スポーツ庁「スポーツエールカンパニー 2025」認定

2023年度より3年連続で、2025年度も「スポーツエールカンパニー」の認定を取得いたしました。ウェルネスカンパニーへの生まれ変わりを加速させるためにも、今後も継続的な認定取得を目指してまいります。

スポーツエールカンパニーとは、スポーツ庁が従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取組みを行っている企業を毎年認定しているものであります。

取組み4) 従業員との対話

従業員のエンゲージメントを高める取組みとして、経営トップと従業員との対話を大切にしております。経営トップが各事業所を訪問し、従業員と対話し、従業員の理解を深めるよう取り組んでまいりました。2021年度から2024年度にかけて、海外グループ会社を含む約2,300名、計129回にわたり、従業員とのディスカッションを行うことでトップの想いを共有しております。2025年度以降も新たな経営体制のもと重要な取組みとして従業員との対話を継続していきたいと考えております。

指標及び目標

指標		実績 (2022年度)	実績 (2023年度)	実績 (2024年度)	目標 (2026年度)	
人材育成	D & I ポリシー浸透研修受講者数	370名	417名	419名	420名	(注) 1
	研修費（2021年度実績を100とした時の率）	129%	109%	137%	140%	(注) 2
	役員候補者準備率（現行の常勤取締役人数の2倍を100とした時の率）	114%	114%	100%	100%以上	
	部長候補者準備率（現行の部長人数を100とした時の率）	136%	111%	95%	100%以上	
健康経営	全社健康増進イベント「ハビット」参加率	79.9%	78.6%	88.7%	85.0%以上	
	年間総労働時間	1,946時間	1,933時間	1,936時間	1,950時間以下	
	総合健康リスク	86	82	82	85以下	
	労働災害率（度数率）	0.25	0.49	0.24	0.00	(注) 3

(注) 1 対象範囲：国内グループ連結

(注) 2 対象範囲：森永製菓(株)単体

(注) 3 対象範囲：森永製菓(株)工場及び国内生産グループ会社

度数率：100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者（不休災害による傷病者は含まず）をもって労働災害発生の頻度を表しております。

(3) 気候変動に関する事項

当社グループでは、気候変動は事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題と認識しております。金融安定理事会（FSB）により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に2022年4月に賛同し、気候変動シナリオ分析を行うなど、TCFD提言への対応を進めております。

また当社グループは、多くの自然資本に依存して事業を行っており、自然資本・生物多様性の維持と保全も重要な取組みテーマであります。気候変動と自然資本・生物多様性の問題は密接に関わっているため、それらを統合的に捉えて対応を進めております。

ガバナンス

気候変動・自然資本・生物多様性に関する検討については、サステナビリティ委員会の部会である「TCFD・TNFD部会」にて実施しております。TCFD・TNFDの各提言に沿って、依存と影響やリスクと機会の分析、対応策の検討等を実施しております。同部会は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役上席執行役員が委員長を務めております。検討結果については、サステナビリティ委員会で審議され、取締役会はその報告を受けるとともに、活動状況について監督しております。

検討・推進体制



リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「トータルリスクマネジメント委員会」において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対応策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しております。気候変動に関するリスクについても、同委員会にて、経営リスクとして適切に管理し、対応を推進しております。また、TCFD・TNFDの各提言に沿った検討については、「TCFD・TNFD部会」において実施し、その結果を「サステナビリティ委員会」にて審議しております。両委員会で審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しております。

以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っております。

戦略

気候変動に関する分析

当社の国内食料品製造事業について、4 シナリオ、2 シナリオ及び1.5 シナリオを設定し、2030年及び2050年の影響を分析いたしました。気候変動によるリスクと機会の特定及び評価、またそれらのリスクや機会が当社グループのビジネス・戦略・財務に及ぼす影響の分析にあたって、政府機関及び研究機関が開示するシナリオを参照いたしました。

参照したシナリオ等

4	Stated Policy Scenario ( STEPS ) ( IEA 2020年 ) SSP 5 - 8.5 ( IPCC 2021年 ) ( 旧 RCP 8.5 に相当 )
2	Sustainable Development Scenario ( SDS ) ( IEA 2020年 ) SSP 1 - 2.6 ( IPCC 2021年 ) ( 旧 RCP 2.6 に相当 )
1.5	Net Zero Emission by 2050 case ( NZE 2050 ) ( IEA 2021年 ) SSP 1 - 1.9 ( IPCC 2021年 )

<当社グループの重要度の高いリスク>

大分類	小分類	リスク要因	事業への影響	重要度 (注)	対応策
移行 リスク	政策及び規制	温室効果ガス排出の価格付けの進行・温室効果ガス排出量の報告義務の強化	炭素税導入による当社のエネルギーコストや物流コスト増加	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2050年温室効果ガス排出量実質ゼロ目標に向けた検討の推進</li> <li>・工場におけるCO<sub>2</sub>排出量の見える化推進、省エネ施策の実施、再エネ由来電力プランへ切り替え、生産体制再編による高効率な生産体制の確立</li> <li>・再生可能エネルギーの使用検討</li> <li>・効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進（モーダルシフト、同業他社との共同輸配送による積載効率の向上、積載効率の高い商品規格設計、最適在庫配置に向けたAIによる需要予測の導入及び補給運用の高度化等）</li> </ul>
		省エネ政策の強化	省エネ政策強化による当社の省エネ対応に伴う製造設備投資コスト増加	大	
		既存製品やサービスに対する脱炭素関連の義務化・規制化	石油由来プラスチックの使用規制による包材コスト増加	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進</li> <li>・「i nゼリー」のプラスチック使用量削減に向けた取組みの推進</li> </ul>
	市場	消費者行動の変化	消費者の環境意識の高まりによる環境対応が遅れた商品の消費者離反、小売企業による当該商品の採用減に伴う売上減少	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バイオマスプラスチック利用の拡大</li> <li>・カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達に向けた取組みの推進</li> </ul>
物理的 リスク	急性	サイクロンや洪水などの異常気象の重大性及び頻度の上昇	異常気象による工場や倉庫、従業員の被災、物流寸断等による調達・生産・物流・販売活動の停止に伴う機会損失、売上減少	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然災害BCPの継続的な見直し及びBCMの推進</li> <li>・製造拠点の移転・新設時において、ハザードマップに基づいた建築設計や電気設備設計の実施</li> <li>・主要製品の製造拠点の分散化</li> <li>・原材料の複数社（または複数拠点）購買の実施</li> </ul>
	慢性	降雨パターンの変化及び気象パターンの極端な変動	気象パターンの変化や異常気象の頻発化に伴う、農作物の品質劣化・収穫量減少による原材料コストや開発コスト増加	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達方針、サプライヤーガイドラインに準じた地球環境に配慮した原材料調達の推進</li> <li>・カカオ豆、パーム油、紙の持続可能な原材料調達に向けた取組みの推進</li> <li>・原材料の複数社（または複数拠点）購買の実施</li> <li>・サプライヤーとの連携強化、リスク対応に向けたコミュニケーションの強化</li> <li>・乳原料の植物性原料への代替検討</li> </ul>

(注) 財務影響が及ぶ売上高規模と費用規模、影響が及ぶ期間等について評価し、最終的な重要度を判定

<当社グループの重要度の高い機会>

大分類	機会要因	事業への影響	重要度 (注)1	対応策
資源の効率	効率的な生産・流通プロセスの開発や利用	効率的な製造・流通プロセスの開発による製造コストや輸送コストの減少	大	・生産体制再構築、スマートファクトリー化による効率的な生産活動の推進(注)2 ・フードロス削減に向けた取組みの推進 ・効率的で環境負荷の少ない物流体制、輸配送の推進
製品及びサービス	消費者の好みの変化	消費者の環境意識向上による環境配慮型商品への需要増加	大	・「1チョコ for 1スマイル」の取組みの推進(注)3 ・環境配慮型商品の開発
	気候への適応	温暖化による「inゼリー」や冷菓商品の需要増加	中	・「inゼリー」及び冷菓商品の販売強化
レジリエンス (回復力)	資源の代替・多様化	原材料の代替化・多様化の検討による様々な条件下における操業能力の向上	大	・気候変動によるリスクを踏まえた原材料の代替化・多様化の検討
		レジリエンス計画(BCP)策定によるサプライチェーンの信頼向上・機会損失の低減	大	・自然災害BCPの継続的な見直し及びBCMの推進

- (注)1 財務影響が及ぶ売上高規模と費用規模、影響が及ぶ期間等について評価し、最終的な重要度を判定  
2 スマートファクトリー化: IoT・AI技術等を利用して、技術と製造設備のデジタルデータを融合し、安定稼働・生産効率を向上させる取組み  
3 「1チョコ for 1スマイル」: 対象商品の売上高の一部でカカオ生産国の子どものための教育環境改善やカカオ農家の収入向上等を支援する活動

自然資本に関する分析

TNFDフレームワークとTNFDが提唱するLEAPアプローチを参考とし、当社グループの自然資本への依存と影響、リスク・機会の分析等を実施しております。

当社グループの主な事業である食品の製造に関する依存と影響と、当社グループの主要な原材料のうち、カカオ、パーム、木材(紙)の生産について依存と影響を確認いたしました。外部ツールを利用して、依存16項目と影響9項目の計25項目を評価し、依存度・影響度が大きい、やや大きいと評価された19項目の結果が下図であります。食品の製造については、特に水の供給に依存しております。カカオやパーム、木材(紙)の生産においては、良質な土壌や水、気候の調整等の多くの自然資本に依存し、また、農地の拡大や森林破壊等によって生物多様性に影響を及ぼす可能性があることをあらためて理解いたしました。

自然資本への依存と影響 評価 ● 依存度・影響度が大きい ○ 依存度・影響度がやや大きい

カテゴリ	依存											影響								
	生態系サービス											生物多様性への圧力			環境要因					
	基礎サービス&調整サービス				調整サービス				供給サービス			農地拡大・河川の利用等による自然の変化	森林破壊	土壌・水・大気汚染	保護区・健全地域への影響	地域への影響	重要な生物多様性	その他の重要な地域への影響	生態系への影響	
食品の製造	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○									○
カカオ	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
パーム	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
木材(紙)	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

## 指標及び目標

当社グループでは、気候変動リスクの緩和と自然資本への影響低減に向けて、以下目標に取り組んでまいります。

- 2050年度 GHG排出量 実質ゼロ（注）1
- 2030年度 CO<sub>2</sub> 排出量 30%削減（注）2
- 2030年度「i nゼリー」のプラスチック使用量 25%削減（注）3
- 2030年度 フードロス 70%削減（注）4
- 2030年度 持続可能な原材料調達：カカオ豆、パーム油、紙において100%（注）5

- （注）1 グループ連結
- （注）2 Scope 1 + 2（国内グループ連結、2018年度比）
- （注）3 対象：包装材料におけるプラスチック使用量（原単位、2019年度比、バイオマスプラスチックへの置換を含む）
- （注）4 対象：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロス（国内グループ連結、原単位、2019年度比）。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化など、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義
- （注）5 食料卸売を除くグループ連結。紙は製品の包材が対象

## (4) 人権の尊重に関する事項

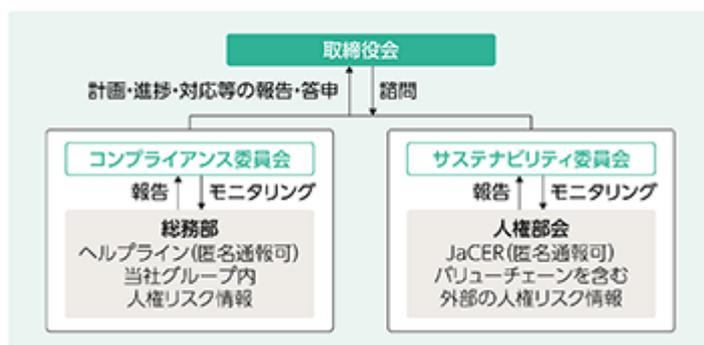
当社グループでは、事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識しており、ビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重する責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「森永製菓グループ人権方針」を2023年に取締役会決議により改定し、本方針に基づいて人権尊重に取り組んでおります。

### ガバナンス

人権の尊重に関する取組みについて、「コンプライアンス委員会」と「サステナビリティ委員会」にて対応を議論する体制としております。当社グループ内で懸念が生じた場合及び匿名報告が可能なヘルプラインに情報が届いた場合はコンプライアンス委員会へ報告し、社外で発生した場合はサステナブル経営推進部が情報を取りまとめてサステナビリティ委員会に報告いたします。取締役会は、両委員会から報告を受けるとともに、活動状況について監督しております。

「サステナビリティ委員会」の傘下に「人権部会」を設置しており、「人権部会」は、サステナブル経営推進部の担当役員である取締役上席執行役員が委員長を務めております。

### 人権マネジメント体制図



### リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「トータルリスクマネジメント委員会」において、リスクの洗い出しやレベル評価、リスクへの対応策検討と進捗モニタリングを行い、リスクの適切な管理・対応を実施しております。人権に関するリスクについても、同委員会にて、経営リスクとして適切に管理し、対応を推進しております。また、従業員に対しては、コンプライアンス・アンケートを実施し、リスクの把握に努めております。人権デューデリジェンスの評価結果については、「サステナビリティ委員会」にて審議しております。以上の委員会で審議された内容は、取締役会へ報告され、取締役会はリスクの管理状況について監督しております。

以上により、全社のリスクを経営で適切に管理し、事業運営を行っております。

#### 人権尊重に向けた取組み

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施、救済メカニズムの構築を推進しております。

2022年度 まで 実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューデリジェンスに着手</li> <li>サプライヤーガイドライン制定とCSR調達アンケート開始</li> <li>国連グローバル・コンパクトに署名</li> <li>カカオ、パーム油、紙の原材料別調達ガイドライン策定</li> <li>事業が及ぼす人権への負の影響の机上評価実施</li> <li>JaCERIに加入、苦情処理プラットフォームの利用開始</li> <li>役員向け「ビジネスと人権」の研修実施</li> </ul>
2023年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>「森永製菓グループ人権方針」改定</li> <li>サプライヤー書面調査票の更新</li> <li>社内研修・教育の拡充(ビジネスと人権のグローバルな考え方等)</li> <li>人権分科会発足</li> </ul>
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の取引先に対する書面調査開始</li> <li>従業員向け「ビジネスと人権」の研修実施</li> <li>明らかになった課題への対応(緊急性のあるものから取り組む)</li> <li>課題への対応状況のレビューと統合報告書等での報告</li> </ul>
～2030年	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスと人権の取り組みにより、ステークホルダーとの信頼関係をさらに強化するとともに、ブランド価値・企業価値を向上</li> </ul>

#### a. 人権方針改定

2023年に、有識者・専門家にご意見を伺いながら、「森永製菓グループ人権方針」を改定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な枠組みと規範を尊重することを宣言いたしました。その中で、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・人身取引の排除に加え、生活賃金を満たす賃金の実現に努めること、採用と処遇におけるジェンダーをはじめとする差別の排除、子どもに負の影響を及ぼす広告を実施しないこと等を明示しております。

#### b. 人権デューデリジェンスの実施

2022年に、当社グループの事業が及ぼす人権への負の影響について机上評価を実施いたしました。現時点では、当社グループの内外での製造過程において、労働安全衛生や外国人労働者の権利への配慮等がこれまで以上に求められていることや、原材料においては、カカオ生産地での児童労働以外にも賃金や労働時間に関連した様々な課題が潜在することを、改めて認識いたしました。2024年度は、グループ内の工場においてCSRセルフアセスメント、原材料サプライヤーの皆様にはCSR調達アンケートを実施し、人権・環境等への取組み状況の把握を行いました。

また、企業活動における人権リスクを防止・軽減するため、2022年度は役員、2024年度は従業員を対象に「ビジネスと人権」の研修を実施いたしました。引き続き、机上評価にて特定された負の影響への対応等に取り組んでおります。

#### c. 救済メカニズムの構築

2022年に設立された一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に発足時メンバーの一員として加入し、その苦情通報の仕組みと専門家の助言の活用を開始しております。JaCERが提供する、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「対話救済プラットフォーム」を通して、既存のヘルプラインに加えて社外や海外からも通報を受け付けることが可能になりました。通報者に対しては、専門家の助言を受けながら適切な対応に努め、ビジネスと人権の課題解決に向けて取り組んでおります。

### 3 【事業等のリスク】

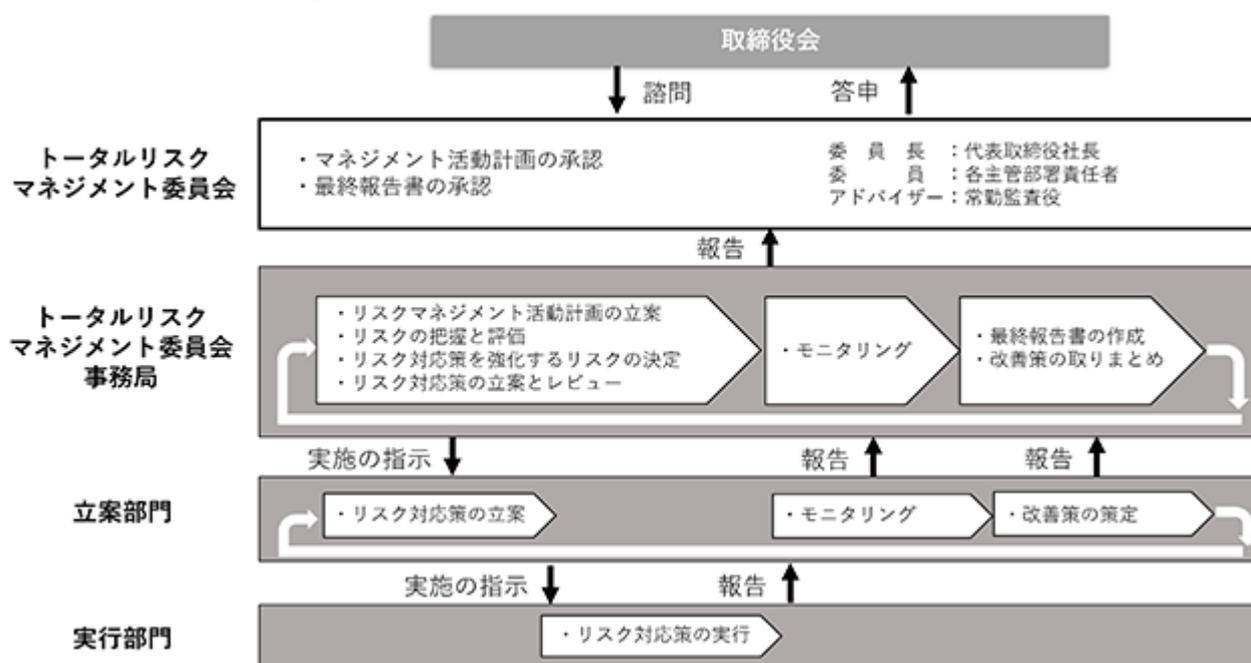
#### (1) リスクマネジメント体制

当社グループは、事業活動に潜在する様々なリスクを把握し、トータルリスクマネジメントの理念のもとリスクに対し適切な対応を図るべく取り組んでおります。事業活動に潜在するリスクに対応するため、内部統制システムの一環として「トータルリスクマネジメント規程」を制定し、想定されるリスクを分類・評価して平常時における予防策を実施しております。またトータルリスクマネジメントを組織横断的に検討・主管・実施する組織として、取締役が参加する「トータルリスクマネジメント委員会」を設置し、協議内容を取締役会に報告しております。

#### (2) リスクの把握と管理

当社グループは、「トータルリスクマネジメント規程」に基づき、想定リスクの把握とリスクの影響度・発生頻度の評価を行い「トータルリスクマップ」を作成し、リスク対応の優先順位を見直し・決定しております。優先的に対応すべきリスクは、リスク対応策の立案部門と実施部門を明確にし、立案部門はリスク対応策の立案と実施状況のモニタリング、改善策の策定を行い「トータルリスクマネジメント委員会」に報告する、一連のPDCAを回しております。また災害発生時においても、事業継続を確実にを行うために、主要商品について事業継続マネジメント(BCM)の円滑な運用が図れるよう定期的に見直しを行い、その結果を「トータルリスクマネジメント委員会」に報告しております。

リスクマネジメント体制図



有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、当社グループの事業、業績及び財政状態等に影響を与え、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスク事項には、次のようなものがあります。

なお、本事項の文中に将来に関する事項が含まれており、有価証券報告書提出日（2025年6月26日）現在において判断したものであります。

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

	想定されるリスク	影響度	発生頻度	森永製菓グループの対応
サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報、顧客情報及び機密情報が漏えいした結果、社会的信頼が失墜</li> <li>・生産ラインや物流機能といったサプライチェーンの停止に伴い、業績が悪化</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティオペレーションセンターによる24時間監視体制の実施、社内管理体制の整備</li> <li>・セキュリティ診断の実施と結果に対する迅速かつ適切な対応</li> <li>・セキュリティに係る各種規程類の適宜適切な更新と、全従業員に向けたセキュリティ教育の徹底</li> <li>・システム面のセキュリティ強化</li> <li>・インシデント発生時の関係各所との連携による迅速かつ適切な対処・回復</li> </ul>
商品欠陥・リコール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品への異物混入等により、規定された品質水準を満たさない商品が市場に出荷され、損害賠償、リコール等の費用が発生するとともに、社会的信頼が失墜し、売上が著しく減少</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「品質方針」「品質保証規則」等を定め、体系的な品質保証体制を構築</li> <li>・商品開発段階での「品質アセスメントシステム」による原材料及び商品の安全性・適法性、適切な輸送・保管条件、容器包装への正確で分かりやすい表示等の重要項目の確認</li> <li>・国内外の工場で食品安全マネジメントシステム「FSSC 22000」「JFS」等の認証取得</li> <li>・製造委託先の管理、点検</li> <li>・品質事故発生に備えた「クライシス対応要領」を設定</li> </ul>
労働災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の生命身体を脅かす事故が発生（製造などの業務実施中における事故/交通事故）</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「森永製菓グループ 労働安全衛生方針」の制定、社内外への周知、安全で快適な職場環境の推進</li> <li>・労働災害に関する情報を共有し、事故を防止するための対策を講じるため安全対策労使会議の実施</li> <li>・営業部門による安全運転研修、危険予知研修の実施</li> <li>・生産部門による労災疑似体験教育、シニア教育・体力測定の実施</li> </ul>
固定資産の投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資当初に想定・計画した通りの成果が獲得できず、事業の収益性が低下し、固定資産の減損が発生</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資管理規程に則った以下の投資マネジメントの実施                         <ul style="list-style-type: none"> <li>一定水準以上の投資を行う場合は取締役会決議とし、定性、定量、リスクアセスメント等の多面的な視点での包括的な評価を実施</li> <li>投資回収状況についての継続的なモニタリング、変化点の適時把握と適切なリカバリープランの実行を志向</li> </ul> </li> </ul>

	想定されるリスク	影響度	発生頻度	森永製菓グループの対応
個人情報等の 情報漏えい (持ち出し)	・役員または従業員 による不正持ち出し により、顧客の個人 情報等の機密情報・ 重要情報が漏えい し、社会的信頼が失 墜	高	中	・本リスクにおける「個人情報」を定義し、個人情報取 扱い規程、個人情報取扱い細則、個人情報の取扱いに関 する運用マニュアルを制定、運用
台風・高潮・ 水害・洪水に よるサプライ チェーンの停 止	・工場や倉庫、従業 員の被災、物流寸断 等による調達・生 産・物流・販売活動 の停止に伴い、機会 損失が発生  ・工場が浸水し、固 定資産及び棚卸資産 に関する災害損失が 発生	中	中	・ハザードマップの確認・避難場所の確認、防災設備点 検、防災訓練、非常食点検他を実施  ・台風や大雨の襲来が予測される場合は、配送セン ター、製品倉庫の周辺状況を把握し被害が発生しない様 に関係先へ注意喚起
感染症のまん 延	・従業員が感染症に かかり、生産ライ ン、物流機能といっ たサプライチェーン の停止に伴い、売上 が減少  ・本社、販売事業所 の従業員が感染症に かかり、間接業務の 運用が非効率とな り、費用が増加	中	中	・「感染症がまん延した時の対応方針」を更新する事で 未発生時・初期段階（海外発生時）での周知と準備を徹 底  ・社内感染対策として衛生用品を備蓄

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

	想定されるリスク	影響度	発生頻度	森永製菓グループの対応
原材料調達・ 資材調達のリ スク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動・人口動態・政情不安・為替変動等の環境変化により原料不足など調達難に陥り、かつ、代替原料を調達することができなかった結果、価格が高騰した原材料資材を調達せざるをえず、費用（調達コスト）が増加</li> <li>・当該調達コストの増加を販売価格に転嫁できなかった場合、中長期的に業績を圧迫</li> </ul>	高	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤー等からの市況、変動予測情報の収集</li> <li>・為替変動をヘッジするための為替予約等の実施</li> <li>・生産地、サプライヤー等調達拠点の分散・多様化</li> <li>・安定調達可能な原材料等への置換検討の推進</li> <li>・企画、調達、生産連携によるコスト圧縮の取組み</li> <li>・適正在庫水準の維持</li> <li>・重要原材料のサステナブル化、サプライヤーのサステナビリティ取組みの推進</li> </ul>
温室効果ガス 排出規制への 対応コストの 増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温室効果ガス排出規制により、エネルギーに関する追加費用が発生</li> </ul>	中	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートファクトリー化を推進し、高効率な生産体制へ転換</li> <li>・老朽化した既存設備の更新時に省エネ設備へ更新することで、追加費用を低減</li> </ul>
省エネ政策へ の対応コスト の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ対応に伴い、製造設備投資に起因する追加費用が発生</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高崎森永(株)において、オンサイトPPAによる太陽光発電電力の受電を開始</li> <li>・再生可能エネルギーの導入を推進</li> </ul>
サクセシ ョンプランの停 滞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サクセションプランを適切に作成、運用できず、事業を推進する経営者を継続的に輩出できないことにより、中長期の経営目標達成や事業継続が困難</li> </ul>	高	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員候補、部長候補、マネジャー候補を選定、毎年見直しを行い候補者に対して選抜育成・計画配置を実施</li> <li>・多様な考え方を取り入れるため、内部選抜・育成と並行して、必要に応じて外部キャリア採用での人材確保</li> </ul>

なお、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性がある要素は、上記だけに限定されるものではありません。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定)

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成されております。

詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1)連結財務諸表 注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)」に記載のとおりであります。

##### (1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ(当社、連結子会社及び持分法適用会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要は次のとおりであります。

経営成績の状況

2025年3月期実績

売上高は4期連続で過去最高を更新/ 営業利益も過去最高を更新  
 親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式売却に伴う特別利益計上により前同を上回る

(単位：億円)	実績	前期比較		予想 <sup>注2</sup> 比較	
売上高	2,289	+156	107.3%	+19	100.9%
売上総利益 〔売上総利益率〕	900 〔39.3%〕	+34 〔▲1.3pt〕	103.9%	+5	100.6%
営業利益 〔営業利益率〕	212 〔9.3%〕	+10 〔▲0.2pt〕	104.9%	▲1	99.8%
経常利益	223	+13	106.0%	+6	102.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	177	+26	116.9%	+10	106.0%
EBITDA <sup>注1</sup>	311	+14	104.8%	▲2	99.6%

(注) 1 EBITDAは簡易版を使用 営業利益+減価償却費

2 2025年2月10日発表値

3 在外子会社換算レートは、1米ドル=151.58円

## 2025年3月期実績：セグメント情報

(単位：億円)	売上高			営業利益			営業利益率		
	実績	前期比較		実績	前期比較		実績	前期比較	
食料品 製造	菓子食品事業 <sup>注2</sup>	844	+53	106.6%	39	▲1	96.7%	4.6%	▲0.5pt
	冷菓事業	493	+40	108.7%	42	▲6	88.4%	8.6%	▲2.0pt
	i n事業 <sup>注2</sup>	313	▲2	99.2%	73	+7	110.0%	23.3%	+2.3pt
	通販事業	111	+2	102.0%	4	+2	231.4%	4.3%	+2.4pt
	事業子会社等	112	+13	112.5%	3	▲1	70.2%	3.1%	▲1.8pt
	国内計	1,875	+104	105.9%	163	+1	100.6%	8.7%	▲0.4pt
	米国事業 <sup>注3注4</sup>	209	+18	109.2%	30	▲2	94.6%	14.6%	▲2.3pt
	中国・台湾・輸出等	90	+16	120.9%	4	+0	106.5%	5.5%	▲0.7pt
海外計	300	+34	112.5%	35	▲2	96.1%	11.9%	▲2.0pt	
小計	2,175	+137	106.8%	198	▲1	99.8%	9.1%	▲0.7pt	
食料卸売	86	+17	125.8%	14	+11	382.0%	16.6%	+11.1pt	
不動産及びサービス	18	▲1	97.9%	8	▲0	96.1%	42.9%	▲0.8pt	
その他	8	+1	110.8%	1	+0	116.2%	20.3%	+0.9pt	
調整額等				▲10	▲1	—			
合計	2,289	+156	107.3%	212	+10	104.9%	9.3%	▲0.2pt	

(注) 1 当社グループの経営管理の実態を明瞭に表示するため、2025年3月期より区分・集計方法を変更。2024年3月期の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の区分・集計方法により作成したものを記載。

2 i nブランドを冠したキャンディ、チョコレート等の商品は菓子食品事業、アイスは冷菓事業に含む。

3 中国・台湾の米国向け輸出に係る利益を含む。

4 現地通貨ベースの売上高前期比は101.3%

## 財政状態の状況

財政状態は次のとおりであります。

## (流動資産)

当連結会計年度末における流動資産の残高は、1,046億6千7百万円となり、前連結会計年度末に比べ133億7千8百万円減少しております。これは主に、商品及び製品が44億5千2百万円、原材料及び貯蔵品が48億8千5百万円増加した一方で、未払法人税、配当等の支払や自己株式取得により現金及び預金が138億3千8百万円、受取手形及び売掛金が32億8千3百万円減少したこと等によるものであります。なお、短期運用しておりました合同運用指定金銭信託が償還されたことにより有価証券が減少しております。

## (固定資産)

当連結会計年度末における固定資産の残高は、1,053億1千9百万円となり、前連結会計年度末に比べ2億7千9百万円減少しております。これは主に、建設仮勘定が21億1千6百万円、DXプロジェクトの進捗によりソフトウェアが25億7千5百万円増加した一方で、建物及び構築物(純額)が14億6百万円、無形固定資産のその他に含まれているソフトウェア仮勘定が5億9百万円、投資有価証券が29億6千6百万円減少したこと等によるものであります。

## (流動負債)

当連結会計年度末における流動負債の残高は、518億8千9百万円となり、前連結会計年度末に比べ125億4千7百万円減少しております。これは主に、支払手形及び買掛金が13億9千4百万円、未払金が18億4千3百万円、未払法人税等が42億1千8百万円、流動負債のその他に含まれる設備関係未払金が40億4千7百万円減少したこと等によるものであります。

## (固定負債)

当連結会計年度末における固定負債の残高は、257億3百万円となり、前連結会計年度末に比べ8億5千1百万円減少しております。これは主に、環境対策引当金が1億4千6百万円、退職給付に係る負債が5億9千5百万円減少したこと等によるものであります。

## (純資産)

当連結会計年度末における純資産の残高は、1,323億9千3百万円で、前連結会計年度末に比べ2億6千万円減少しております。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益177億1千万円の計上による増加や為替換算調整勘定が18億3千7百万円増加した一方で、株主還元強化により、配当金の支払い49億8千7百万円や自己株式の取得124億6千万円により減少したほか、投資有価証券の売却等によりその他有価証券評価差額金が18億4千9百万円減少したこと等によるものであります。

以上により自己資本比率は、62.3%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前連結会計年度末に比べ162億5千6百万円減少し、308億4千5百万円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における営業活動による資金の増加は107億6千3百万円となりました。主な内容は、棚卸資産の増加額85億3千4百万円、法人税等の支払額101億2千3百万円といった資金減少の一方、税金等調整前当期純利益242億8千4百万円、減価償却費99億1千8百万円によるものであります。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における投資活動による資金の減少は98億3千7百万円となりました。主な内容は、有形固定資産の取得による支出135億7千9百万円、投資有価証券の売却による収入42億9千8百万円によるものであります。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度における財務活動による資金の減少は180億8百万円となりました。主な内容は、自己株式の取得による支出124億6千万円、配当金の支払額49億8千7百万円によるものであります。

生産、受注及び販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称		金額（百万円）	前期比（％）
食料品製造	菓子食品事業	94,979	+ 10.7
	冷菓事業	44,566	+ 13.4
	i n事業	13,202	2.5
	通販事業	-	-
	事業子会社等	9,813	+ 9.5
	米国事業	10,514	+ 1.7
	中国・台湾・輸出等	8,990	+ 25.2
合計		182,067	+ 10.3

（注）1 金額は、販売価格（内部取引価格を含む）によっております。

2 「食料卸売」、「不動産及びサービス」及び「その他」のセグメントについては、該当事項はありません。

b. 受注実績

主要製品の受注生産は、行っておりません。

## c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称		金額（百万円）	前期比（％）
食料品製造	菓子食品事業	84,436	+6.6
	冷菓事業	49,360	+8.7
	i n事業	31,339	0.8
	通販事業	11,184	+2.0
	事業子会社等	11,241	+12.5
	米国事業	20,956	+9.2
	中国・台湾・輸出等	9,060	+20.9
	小計	217,578	+6.8
食料卸売		8,690	+25.8
不動産及びサービス		1,870	2.1
その他		817	+10.8
合計		228,957	+7.3

(注) 1 セグメント間の取引については、相殺消去しております。

2 主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合については、その割合が100分の10以上に該当する相手先がないため記載を省略しております。

## (2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

また、従来、「通販事業」の海外向けの売上高を「中国・台湾・輸出等」の区分に含めておりましたが、当連結会計年度の期首より「通販事業」の区分に含める方法に変更したことに伴い、以下の比較分析において区分変更後の数値で前連結会計年度との比較・分析を行っております。

## 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

## 経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

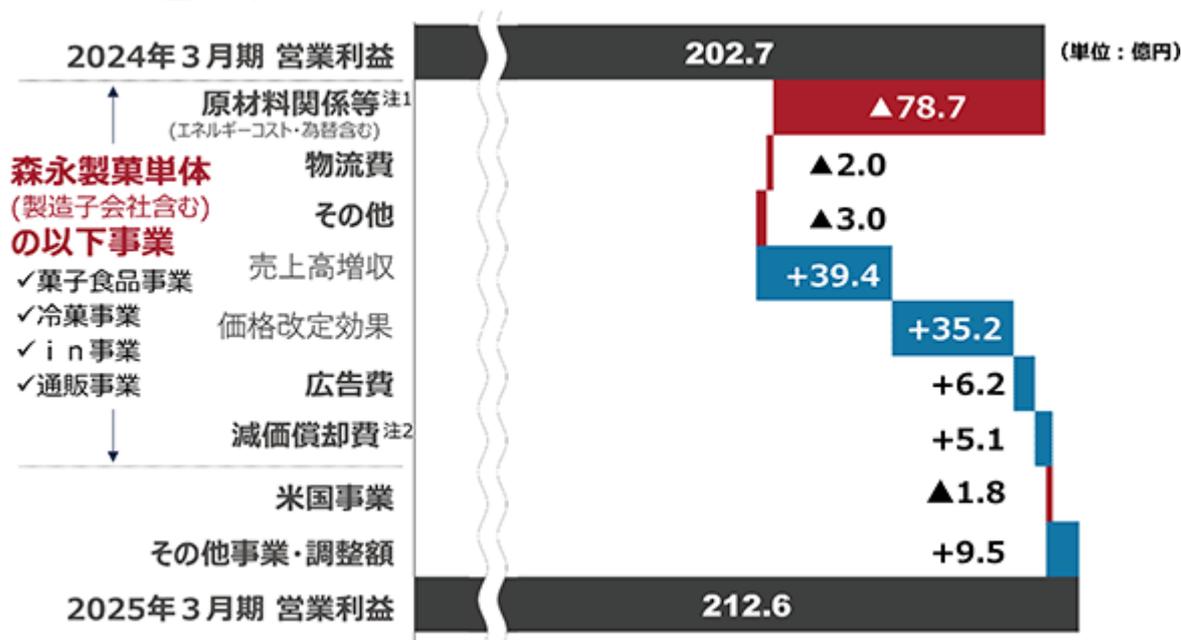
当連結会計年度の我が国経済は、雇用・所得環境の改善やインバウンド消費の増加により緩やかな回復基調で推移しました。一方で、原材料価格の高騰や為替影響による物価上昇が続く中、消費者の節約志向の高まりから、食料品などの非耐久財を中心に消費の減速が見られます。また、不安定な国際情勢や米国の関税政策による世界経済の後退懸念を含め、事業活動を取り巻く環境は依然として先行きの不透明な状況が続いております。

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ステージとして「2024中期経営計画」を策定し、1期目として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、主に菓子食品事業、冷菓事業の好調が牽引し、2,289億5千7百万円と前年同期実績に比べ155億8千9百万円（7.3％）の増収となりました。

損益については、原材料価格等の高騰影響がございましたが、増収及び価格改定を中心とした打ち返しにより、営業利益は前年同期実績に比べ9億9千3百万円（4.9％）増益の212億6千6百万円、経常利益も前年同期実績に比べ12億6千5百万円（6.0％）増益の223億4百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は政策保有株式の売却に伴う特別利益計上などにより前年同期実績に比べ25億5千6百万円（16.9％）増益の177億1千万円となりました。

営業利益増減分析



(注) 1 当連結会計年度の実績調達レートは1米ドル150.55円、前連結会計年度は137.12円

2 売上原価計上分のみ

セグメントの業績は、次のとおりであります。

<食料品製造>

菓子食品事業

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以降一時的な店頭露出機会の減少もあり、店頭回転に鈍化が見られましたが、年度末にかけて概ね想定通りに回復しております。また、発売30周年を迎える「チョコチップクッキー」をフックとしたプロモーションや新商品の発売が寄与し、ブランド全体で前年同期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や新商品の発売などの需要喚起策により国内需要の好調が継続したことに加え、インバウンド需要の獲得も寄与し、前年同期実績を大きく上回りました。「森永ラムネ」は、受験シーズン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、前年同期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、2月に実施した価格改定以降もハイカカオの需要拡大継続により「カカオ70」が好調に推移し、前年同期実績を上回りました。「ダース」は、2月に実施した価格改定以降も基幹品の「ダース<ミルク>」「白いダース」が堅調に推移し、前年同期実績を上回りました。「チョコボール」は、店頭露出の強化に取り組むとともにメディア露出による話題化も寄与し、3月に実施した価格改定以降も好調が継続し、前年同期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、2月の価格改定以降も「純ココア」を中心に好調が継続し、前年同期実績を大きく上回りました。「森永甘酒」は、前年同期実績を下回りました。

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、4月にキャンディ及びチョコレートカテゴリーの一部商品、9月にビスケット及びチョコレートカテゴリー、ココアや甘酒の一部商品、2・3月にチョコレートカテゴリー及びココアの一部商品において価格改定・内容量の減量を実施しております。

これらの結果、菓子食品事業全体の売上高は844億3千6百万円と前年同期実績に比べ52億4千2百万円(6.6%)増となりました。

損益については、増収及び価格改定効果がありましたが、カカオ原料の高騰の影響が大きく、営業利益は前年同期実績に比べ1億3千1百万円(3.3%)減益の39億1千7百万円となりました。

冷菓事業

「ジャンボ」グループは、「チョコモナカジャンボ」は、ブランドの価値である“パリパリッ食感”をさら

に強化すべく3月に品質リニューアルを実施しました。「チョコモナカジャンボ」の品質活性化と「バニラモナカジャンボ」のバニラアイスへのこだわりをパッケージデザインの変更並びにTVCMを通じて訴求し、購買喚起に取り組みました。その結果、グループ全体で前年同期実績を上回りました。「板チョコアイス」は、「白い板チョコアイス」の発売再開や断続的なプロモーションにより、購買層がさらに拡大し、前年同期実績を大きく上回りました。「ザ・クレープ」は、チャンネル限定新商品の発売による話題化が基幹品の売上拡大にも寄与し、前年同期実績を大きく上回りました。「アイスボックス」は、お酒の割材としての活用を訴求するプロモーション展開を引き続き実施し、秋冬の需要喚起と店頭での取り扱い拡大につなげ、好調が継続しました。

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493億6千万円と前年同期実績に比べ39億6千6百万円(8.7%)増となりました。

損益については、増収及び価格改定効果がありましたが、カカオ原料の高騰の影響が大きく、営業利益は前年同期実績に比べ5億6千万円(11.6%)減益の42億5千8百万円となりました。

#### i n 事業

「i nゼリー」は、引き続き受験生をターゲットとしたプロモーション展開と期間限定品をきっかけとした店頭露出の強化により購買喚起に取り組みましたが、前年の受験シーズンに「エネルギードウ糖」の売上高を大きく伸ばした反動もあり、ブランド全体で前年同期実績並みとなりました。「i nバー」は、プロテイン摂取手段の多様化による競争環境の激化に伴いプロテインバー市場が漸減する中、販売什器を活用した店頭展開強化や消費者キャンペーンにより購買喚起に取り組みましたが、前年同期実績を下回りました。

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、原価低減の取組みや、一部商品において、12月に価格改定を実施しております。

これらの結果、i n事業全体の売上高は313億3千9百万円と前年同期実績に比べ2億4千万円(0.8%)減となりました。

損益については、収益改善策の取組みにより、営業利益は前年同期実績に比べ6億6千6百万円(10.0%)増益の73億円となりました。

#### 通販事業

「おいしいコラーゲンドリンク」は、オンライン広告の強化により顧客基盤の拡大に取り組みましたが、節約志向の高まりなどから新規顧客獲得数は伸び悩み、前年同期実績を下回りました。通販事業の第2の柱候補の商品である「おいしい青汁」は、着実に売上高を拡大しております。

これらの結果、通販事業全体の売上高は111億8千4百万円と前年同期実績に比べ2億1千5百万円(2.0%)増となりました。

損益については、顧客獲得効率の状況に応じて広告投資をコントロールしたことにより、営業利益は前年同期実績に比べ2億7千2百万円(131.4%)増益の4億7千8百万円となりました。

#### 事業子会社

(株)アントステラは、原材料等のコストアップに対する収益改善策として価格改定を実施しましたが、全国の直営店において量り売りや詰め放題の販売が引き続き好調に推移したほか、大手量販店の銘店コーナーへの出店増加も寄与し、前年同期実績を上回りました。森永市場開発(株)は、円安を背景とした訪日外国人の増加により、テーマパークにおける販売が堅調に推移し、前年同期実績を上回りました。

これらの結果、事業子会社全体の売上高は109億5千4百万円と前年同期実績に比べ11億7千7百万円(12.0%)増となりました。

営業利益は前年同期実績に比べ2億3千9百万円(28.4%)増益の10億8千万円となりました。

[国内における主な商品の前年同期比 (単位：%) ]

菓子食品事業		冷菓事業	
森永ビスケット	102	ジャンボグループ	101
ハイチュウ	110	板チョコアイス	128
森永ラムネ	125	ザ・クレープ	126
カレ・ド・ショコラ	110	アイスボックス	111
ダース	112	<b>i n事業</b>	
チョコボール	116	i nゼリー	100
森永甘酒	92	i nバー	96
森永ココア	133	<b>通販事業</b>	
		おいしいコラーゲンドリンク	97

表中の数値は国内販売実績にて算出

#### 米国事業

「HI-CHEW」は、インフレによる消費低迷により、引き続きコンビニチャネルでの販売に影響がございましたが、既存品の容量ラインアップの拡充や新商品の発売により、取り扱いSKU数の増加に取り組んだほか、新たな販売チャネルへの取組みを強化し、前年同期実績を上回りました。ゼリー飲料「ChargeI」は、新たなターゲット「Thirst-Quenching Snack」（喉の渇きも癒せるスナック）の訴求による商品理解促進や日常的なスポーツシーンにおける需要獲得に取り組みました。リアルチャネルでは引き続き米系小売業への導入促進に取り組む、ECチャネルでは着実に販売を伸ばしております。

これらの結果、米国事業全体の売上高は209億5千6百万円と前年同期実績に比べ17億6千9百万円（9.2%）増となりました。

損益については、増収効果がありましたが、戦略的なマーケティング投資により、営業利益は前年同期実績に比べ1億7千6百万円（5.4%）減益の30億6千4百万円となりました。

#### 中国・台湾・輸出等

中国では、「HI-CHEW」の販売が引き続き好調に推移したほか、日本製品の輸入販売も堅調に推移しました。台湾では、「HI-CHEW」が5月に実施した価格改定以降、店頭回転が苦戦したものの、プロモーションや新商品の発売が寄与し、足元では復調しております。「キャラメル」は引き続き好調に推移しました。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」の売上高を着実に拡大しております。

これらの結果、中国・台湾・輸出等全体の売上高は90億6千万円と前年同期実績に比べ15億6千8百万円（20.9%）増となりました。

営業利益は前年同期実績に比べ3千万円（6.5%）増益の4億9千6百万円となりました。

以上の結果、＜食料品製造＞の売上高は2,175億7千8百万円と前年同期実績に比べ6.8%増となりました。セグメント利益は198億6千2百万円と前年同期実績に比べ4千7百万円の減益となりました。

#### <食料卸売>

原材料等のコストアップに対する収益改善策として、当期に複数回の価格改定を実施しましたが、主力商品を中心に需要を拡大し、販売が好調に推移しました。

これらの結果、食料卸売セグメントの売上高は86億9千万円と前年同期実績に比べ17億8千1百万円（25.8%）増となりました。セグメント利益は前年同期実績に比べ10億6千4百万円（282.0%）増益の14億4千1百万円となりました。

<不動産及びサービス>

売上高は、18億7千万円と前年同期実績に比べ4千1百万円(2.1%)減となりました。セグメント利益は8億1百万円と前年同期実績に比べ3千3百万円(3.9%)の減益となりました。

<その他>

売上高8億1千7百万円、セグメント利益1億6千5百万円であります。

財政状態の状況に関する認識及び分析・検討内容

財政状態の詳細については、「(1)経営成績等の状況の概要 財政状態の状況」に記載のとおりであります。

キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

(キャッシュ・フローの状況)

キャッシュ・フローの詳細については、「(1)経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。

(キャッシュ・フロー指標のトレンド)

	第173期 2021年3月期	第174期 2022年3月期	第175期 2023年3月期	第176期 2024年3月期	第177期 2025年3月期
自己資本比率(%)	60.5	60.7	60.7	58.7	62.3
時価ベースの自己資本比率(%)	98.0	88.8	86.2	106.4	102.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	0.8	0.4	-	0.6	1.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	383.3	739.8	-	288.5	99.5

- (注) 自己資本比率 : 自己資本 / 総資産  
 時価ベースの自己資本比率 : 株式時価総額 / 総資産  
 キャッシュ・フロー対有利子負債比率 : 有利子負債 / キャッシュ・フロー  
 インタレスト・カバレッジ・レシオ : キャッシュ・フロー / 利払い

各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しております。

キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、リース債務を除く利子を支払っている負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第174期の期首から適用したことに伴い、第173期に係るキャッシュ・フロー指標のトレンドについては、当該会計基準等を遡って適用した後の指標となっております。

第175期のキャッシュ・フロー対有利子負債比率及びインタレスト・カバレッジ・レシオは、営業キャッシュ・フローがマイナスのため記載しておりません。

(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み)

< 2024中期経営計画初年度(2024年度)の進捗 >

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ステージとして「2024中期経営計画」を策定し、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おります。その1期目にあたる2024年度の売上高は、前年同期実績に比べ7.3%の増収となり4期連続過去最高を達成いたしました。損益については、営業利益も過去最高を更新し、また親会社株主に帰属する当期純利益は政策保有株式の売却に伴う特別利益計上などもあり、大幅に伸長いたしました(前年同期比+16.9%)。期首計画を大幅に上回る原材料価格等の高騰の影響や中長期成長を見据えた無形投資を継続したことで営業利益率はやや低下したものの、増収及び価格改定といった打ち返し等により、売上成長と増益を継続できました。

基盤領域の菓子食品事業、重点領域の中では冷菓事業が主に増収を牽引した一方、重点領域であるi n事業、通販事業及び米国事業の成長(為替影響除く現地通貨ベース)はやや踊り場となりました。その結果、重点領域売上高比率は前期と比較してやや低下いたしました。海外売上高比率は事業成長に加え為替影響もあり、上昇傾向を継続いたしました。事業ポートフォリオ転換を見据える中で、重点領域売上高比率の低下は課題であり、収益性の高いi n事業、グローバル戦略の要である米国事業を中心に、改めて成長軌道を確立していく必要があると認識しております。

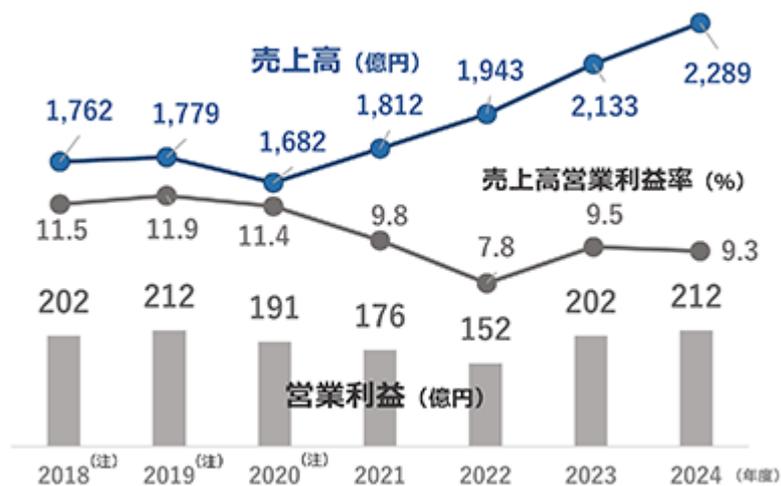
また、2024年度のROEは13.5%と2022年度を底にV字回復し、中期経営計画の目標値水準を上回っております。親会社株主に帰属する当期純利益の伸長に加え、株主還元強化や政策保有株式などの非事業資産の売却等による資産圧縮策が寄与いたしました。前年度以降の株価水準の切りあがり、10期連続の増配により株主総利回り(TSR)は前年に引き続き100%を超える水準(125%)となりました。

#### 2024中期経営計画経営目標・重要経営指標の進捗

	2021中期経営計画	2024中期経営計画		
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標
売上高	2,133 億円	2,289 億円	2,400 億円	2,460 億円
営業利益	202 億円	212 億円	214 億円	246 億円
<b>&lt; 重要経営指標 &gt;</b>				
売上高営業利益率	9.5 %	9.3 %	8.9 %	10.0 %
重点領域売上高比率	50.6 %	49.7 %	49.8 %	53 % 以上
海外売上高比率	12.7 %	13.3 %	13.6 %	16 % 以上
ROE	11.8 %	13.5 %	13.7 %	12 % 以上
ROIC (注)	9.6 %	9.8 %	9.9 %	10 % 以上
DOE	4.0 %	4.0 %	4.2 %	4.3 %

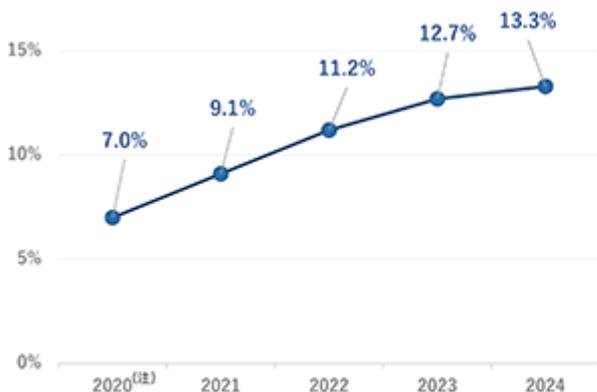
(注) 貸方アプローチで算出 計算式: NOPAT÷投下資本(有利子負債+株主資本)

### 売上高と営業利益・売上高営業利益率の推移



(注) 2021年度の期初より「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)等を適用  
 2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を選択して適用した後の数値  
 2018・2019年度は当該会計基準等を選択して適用したと仮定した概算値

### 海外売上高比率 (%)



### 重点領域売上高比率 (%)



(注) 2021年度の期初より「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)等を適用  
 2020年度に係る数値については、当該会計基準等を選択して適用した後の数値

### 株主還元推移



(注) 1 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  
 2022年度以前の数値は当該株式分割を遡って適用した後の数値  
 (注) 2 TSR (各事業年度末日の株価+各事業年度前4事業年度前からの1株当たり配当額の累計額)  
 ÷各事業年度の5事業年度前の末日の株価

< 森永製菓グループの財務課題 >

2023年3月に東京証券取引所より、プライム市場及びスタンダード市場の全上場会社を対象に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について要請がありました。

企業価値向上を資本市場の視点で評価する指標の一つである株価純資産倍率（PBR）の当社グループにおける中長期的推移をみると、2018年度より下降傾向が継続していましたが、2022年度を底に株価上昇と資本収益性の回復を受けて上昇基調に転じ、2024年度末においては約1.6倍となりました。今後も持続的な企業価値向上は当社グループにとって最も重要な財務課題と認識し取り組んでまいります。

PBRはROEとPERで構成されますが、当社グループのROEについては、2010年代半ば以降、相対的に収益性の高い冷菓事業やin事業等の成長を促進し、事業ポートフォリオを変化させたことにより、概ね2桁水準を維持しております。直近の数年間の推移をみると、新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰といった急激な外部環境の変化もあり、2022年度には7.9%まで低下しましたが、増収及び価格改定効果等によって事業収益性の維持・改善を図るとともに、株主還元策の強化並びに政策保有株の縮減や保有不動産の売却などを通じて、手元流動性水準の調整や非事業資産の圧縮を進めたことによって総資産回転率が着実に上昇いたしました。その結果、2024年度のROEは13.5%となりV字回復いたしました。

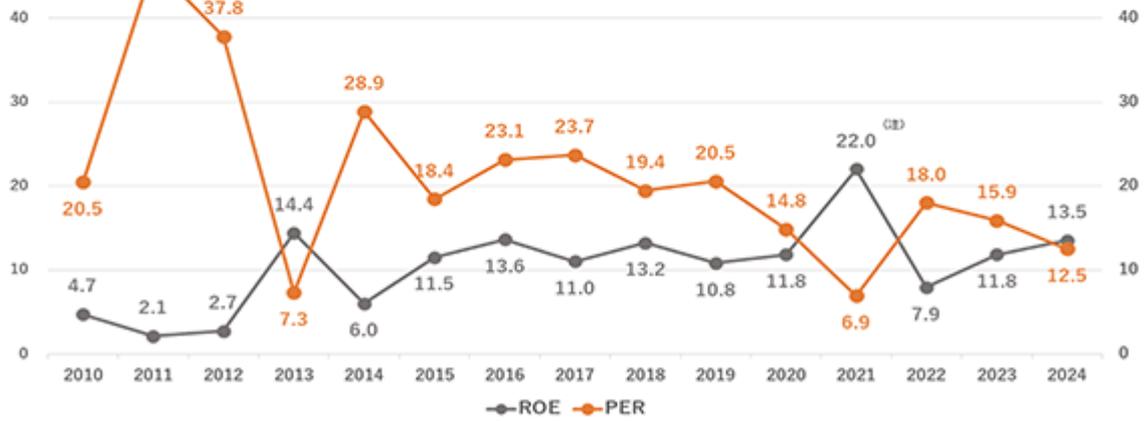
当社グループでは、CAPMによる理論値やPERの水準から株主資本コストを7～8%程度と推計しております。ROEの目標値を2024中期経営計画では、12%以上、2030経営計画では15%以上と定め、東証プライム市場の企業の中で、高ROEのグループに加わるとともに、中長期的に安定して株主資本コストの水準を上回ることを目指しております。事業収益性の強化によって売上高当期純利益率をさらに改善するとともに、中長期的な事業成長のための投資資金需要を考慮しつつ、財務レバレッジを中長期的に調整してまいります。

一方のPBRの構成要素であるPERについては、直近数年間の推移をみると低下傾向であります。将来の事業成長に対する資本市場の期待をさらに高めること、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築やサステナブル経営の徹底による長期事業リスクの低減を図ることが重要と認識しております。

PBR（倍）の推移

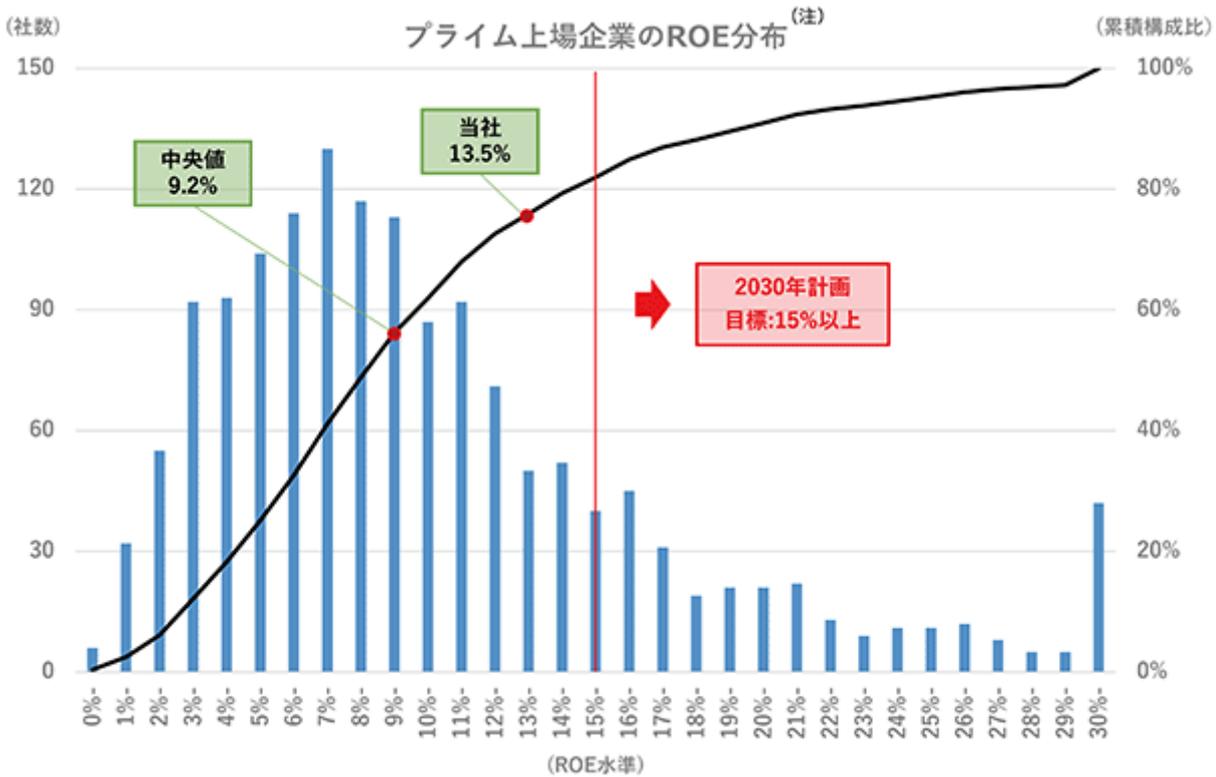


ROE・PERの推移

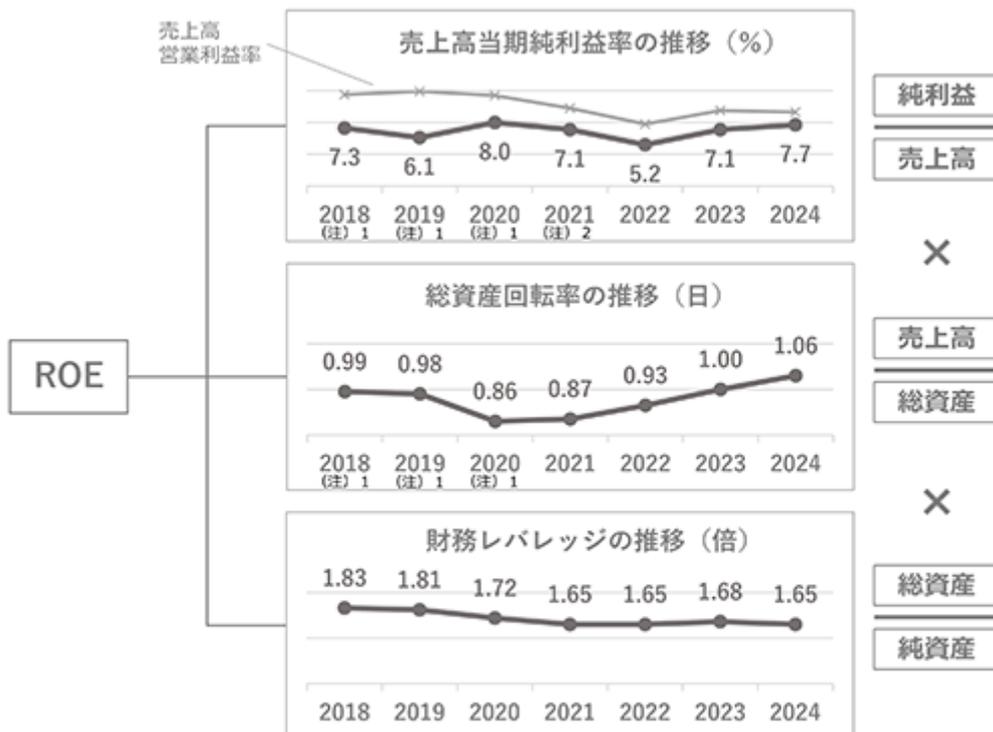


(注) 政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた場合は10.1%

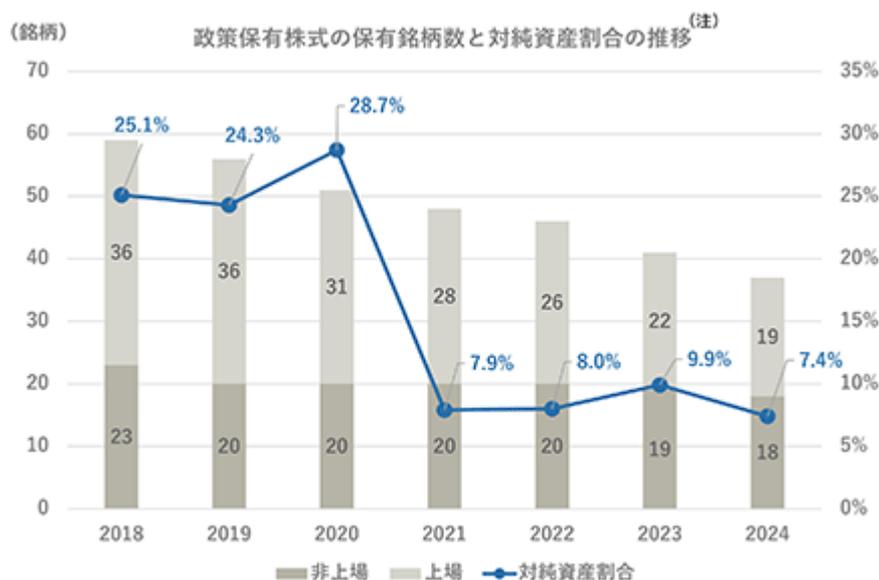
プライム上場企業のROE分布 (注)



(注) プライム上場企業のうち、ROEがマイナス値だった企業を除く1,523社を対象  
 直近公表決算を基準に作成 (3月決算会社:2024年3月末時点、12月決算会社:2024年12月末時点)



(注) 1 2021年度の期初より「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)等を選  
 用2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を選りて適用した後の数値  
 2018・2019年度は当該会計基準等を選りて適用したと仮定した概算値  
 (注) 2 売上高当期純利益率は、政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた数値(含む場合15.3%)



(注) みなし保有株式は含まない

【株主資本コストの推計】

CAPM (理論値) による推計

リスクフリーレート: 1.5%程度  
 Levered  $\beta$ : 0.7~0.8程度  
 マーケットリスクプレミアム: 7.6%程度

➡ 6.5~7.5%

PER水準 (逆数) による推計

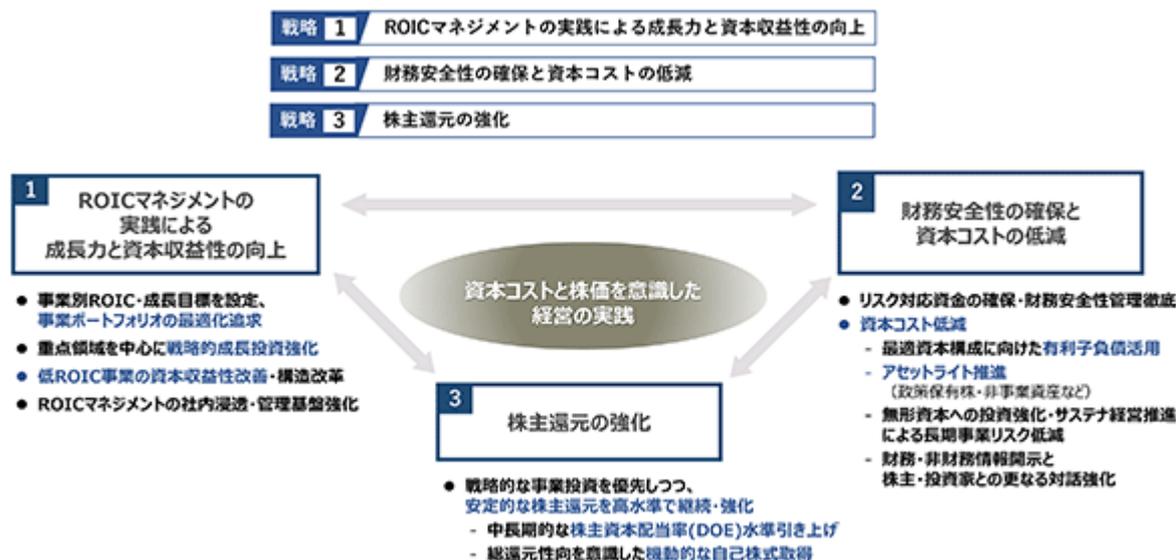
2025年3月末のPER 12.5倍の逆  
 数 (=1÷12.5)で算出

➡ 8%

目線として株主資本コストは  
 7~8%程度と推計

<財務戦略骨子>

当社グループは、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継続的かつ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おります。2030経営計画の達成に向けて、「資本コストや株価を意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することですべてのステークホルダーに貢献することを目指してまいります。

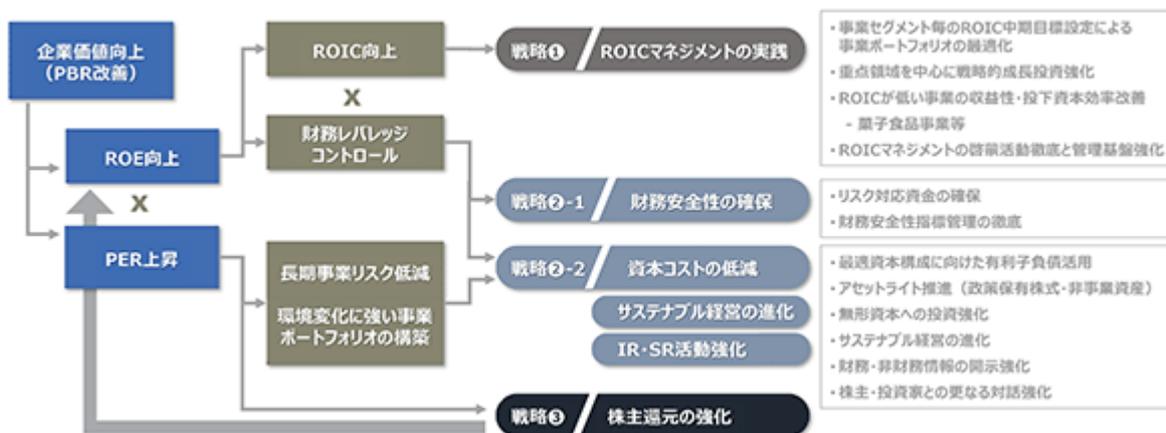


当社グループでは、企業価値（株主価値）を示す代表指標の一つであるPBRに着目し、その構成要素であるROEの向上とPERの上昇を狙いとして、3つの主要財務戦略を実行いたします。

戦略は「ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上」であります。ROIC水準の中長期的な向上を目指し、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」を果たすべく、ROICマネジメントに基づき、「成長性」と「資本収益性」の好循環の実現に取り組んでまいります。

戦略は「財務安全性の確保と資本コストの低減」であります。当社グループは財務ガイダンスに基づき一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としております。これを前提に、最適な財務レバレッジ水準へのコントロールを行うとともに、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築やサステナブル経営の徹底を通じて長期事業リスクの低減を図ることで資本コストの低減に努めてまいります。

戦略は「株主還元の強化」であります。経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実施し、ROEやPERの改善につなげてまいります。



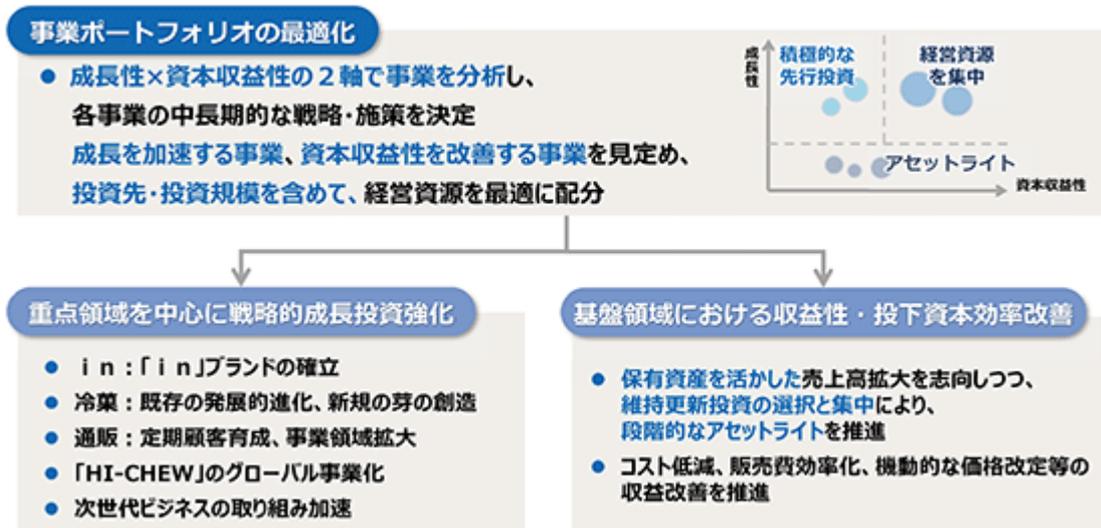
<戦略 R O I C マネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上>

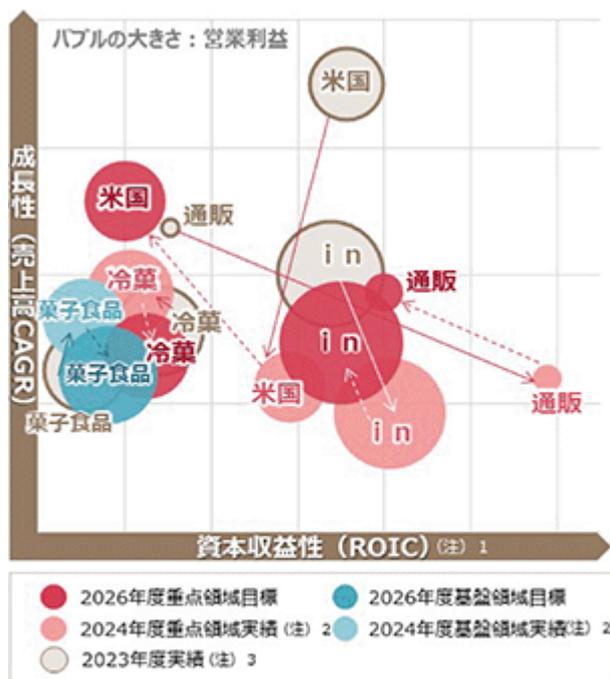
当社グループは、中長期的な企業価値向上を図るために、R O I C マネジメントを実践し、最適な事業ポートフォリオを形成することで「成長軌道の確立」に向けた成長性と資本収益性の好循環を生み出します。そのため「成長性」と「資本収益性」の2軸で事業を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定いたします。成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、投資先・投資規模を含めて、経営資源の最適な配分を行ってまいります。

主に2030経営計画で定める重点領域に対して、事業提携やM & A等のインオーガニック成長や当社のマテリアリティ対応による新たな事業機会の創出を含めて、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促してまいります。一方、相対的にR O I C水準が低い基盤領域等の事業においては、主に収益性や投下資本効率の改善を通じて「資本収益性」の改善に取り組みます。具体的には、保有資産を活かした売上高拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進してまいります。同時に、コスト低減、機動的な価格改定等の収益性改善施策を展開いたします。

これらを通じて、2024中期経営計画における各事業のミッションや具体的な取り組みの考え方を明確化するとともに、成長性と資本収益性の中期目標を事業毎に決めました。同中期経営計画期間においては、重点領域は成長軌道の確立に向けて、成長投資先行の取組みとなります。基盤領域である菓子食品事業については資本収益性の改善を重視し、現状6～7%程度と推定される全社WACC（加重平均資本コスト）を上回る8%以上を目指して取り組んでまいります。

また、個別の投資の実行にあたっては、投資決定基準に基づき案件評価を厳格に行い、投資回収状況を継続的にフォローしながら、資本コストを意識した投資管理を行っております。





(注) 1 事業別ROICは借方アプローチ (現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない) で算出  
(注) 2 売上高CAGRは2023年度比  
(注) 3 売上高CAGRは2020年度比

	売上高 (注) 3		ROIC (注) 1			2024中期経営計画における考え方
	2024年度 2023年度比	中期計画 CAGR	2023年度 実績	2024年度 実績	2026年度 目標	
in	99.2%	105%	33.8%	40.7%	35%以上	・ inブランド強化による売上高拡大 ・ プロダクトミックスによる利益率改善
冷菓	108.7%	104%	13.9%	10.6%	12%以上	・ ジャンボに続く成長ドライバー育成 ・ 新市場創造への挑戦
通販	102.0%	109%	15.2%	58.9%	40%以上	・ 積極的な広告投資による継続的な成長 ・ 顧客獲得効果の追及による利益率改善
(注) 2 米国	101.3%	116%	35.6%	29.1%	10%以上	・ 積極的なマーケティング投資による持続的成長 ・ 成長を支えるグローバル生産体制構築
菓子食品	106.6%	102%	5.3%	5.2%	8%以上	・ カテゴリーポートフォリオ転換による収益性改善 ・ 維持更新投資の選択と集中による段階的アセットライト
連結	107.3%	105%	9.6%	9.8%	10%以上	

(注) 1 連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチ (現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない) で算出  
(注) 2 米国事業の売上高CAGRは現地通貨ベース  
(注) 3 2023年度から2026年度のCAGR

<戦略 財務安全性の確保と資本コストの低減>

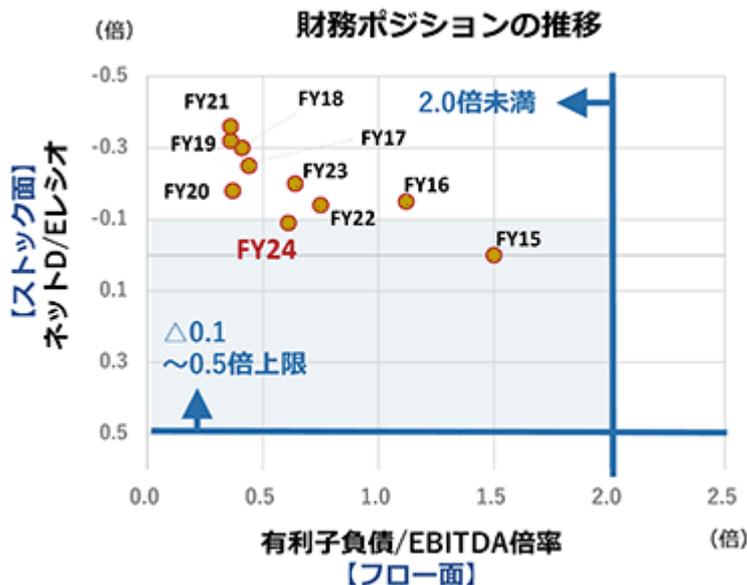
当社グループは、外的経営環境の急変や戦略的大型投資案件（M & A等）の発現に備え、一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としております。財務安全性の基準としては、(株)日本格付研究所（JCR）における長期発行体格付「A」以上を維持することを原則としております。また、手元流動性、ネットD/Eレシオ、有利子負債/EBITDA倍率といった財務指標をモニタリングして財務安全性を確保してまいります。その上で、投資資金需要を満たすための資金調達にあたっては、適切な手元資金の水準、資金調達コストの水準などの調達条件、財務安全性指標やROE・ROICといった財務指標への影響などを総合的に勘案し決定いたします。なお、短期資金の需要変動及び資金不足リスクへの対応を強化するため、手元流動性水準を機動的に調整することができる「短期借入枠」を主要取引銀行にて設定しております。これにより、手元流動性水準のガイドラインを従前の「月商2ヵ月以上」から「月商1.5ヵ月以上」に変更し、更なる資産効率の改善を図ってまいります。

当社グループは、企業価値の向上に向けて資本コストの低減に取り組んでまいります。現状のネットキャッシュの状況に対し、財務安全性や投資資金需要を見極めた上で、有利子負債の構成を高め、財務レバレッジを活用することで、現状6～7%程度と推計されるWACC（加重平均資本コスト）の低減を図ってまいります。

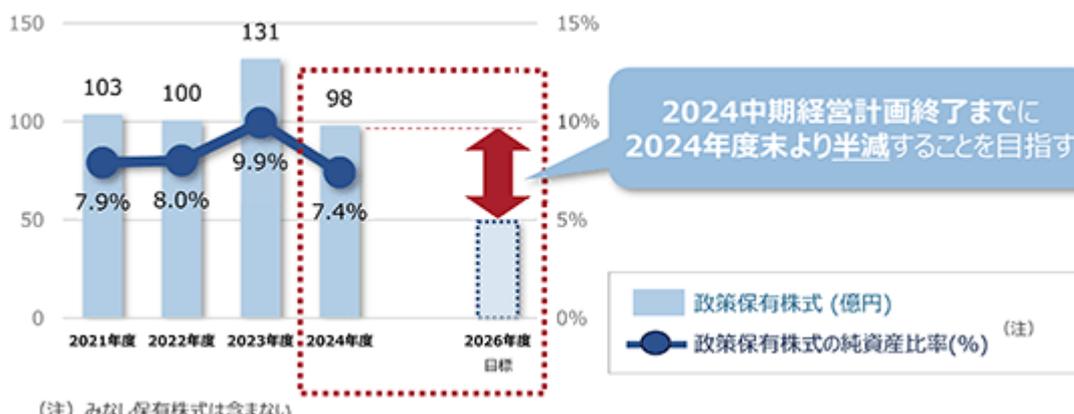
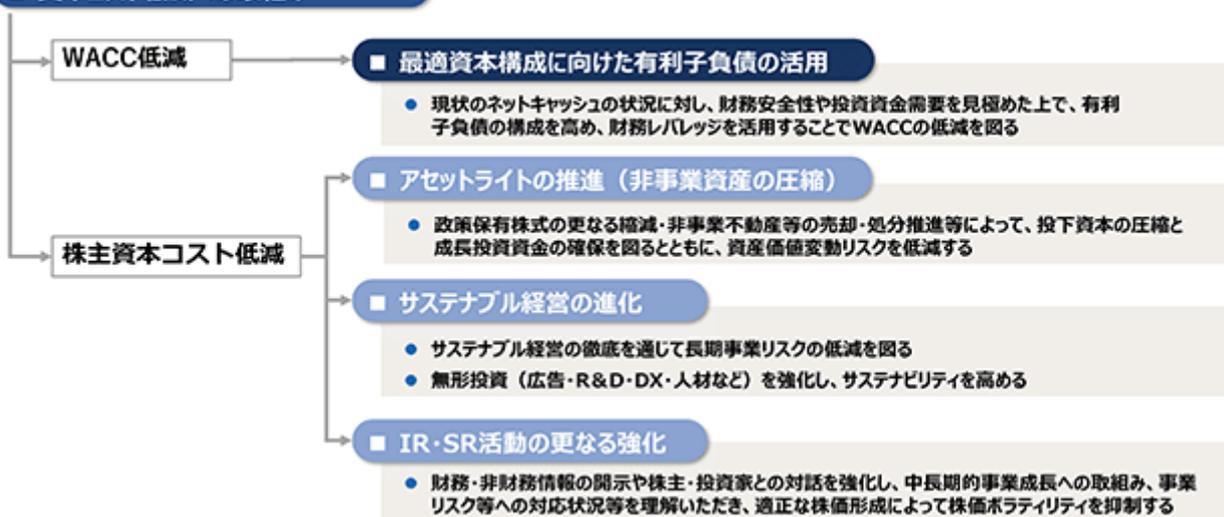
株主資本コストは7～8%程度と推計されますが、その低減にあたっては、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築やサステナブル経営の徹底による長期事業リスクの低減が重要と認識しております。そのため、当社のマテリアリティへの対応を進めるとともに、無形投資（広告・R & D・DX・人材など）を強化し、持続的な事業成長力を高めてまいります。

また、政策保有株式の更なる縮減、非事業不動産等の売却・処分推進などのアセットライトによって、投下資本の圧縮と成長投資資金の確保を図るとともに、資産価値変動リスクを低減いたします。うち政策保有株式については、2024中期経営計画期間終了までに2024年度末より半減を目指してまいります。さらに、財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、中長期的事業成長への取組み、事業リスク等への対応状況などをご理解いただき、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制してまいります。

財務指標	旧ガイダンス	新ガイダンス
(株)日本格付研究所(JCR)格付 ・ 手元流動性 ・ ネットD/Eレシオ ・ 有利子負債 / EBITDA倍率	「A」以上維持 ・ 月商2ヵ月以上 ・ $\Delta 0.1 \sim 0.5$ 倍上限 ・ 2.0倍未満	「A」以上維持 ・ 月商1.5ヵ月以上 (更新) ・ $\Delta 0.1 \sim 0.5$ 倍上限 ・ 2.0倍未満



#### ■ 資本コスト低減への取組み



<戦略 株主還元強化>

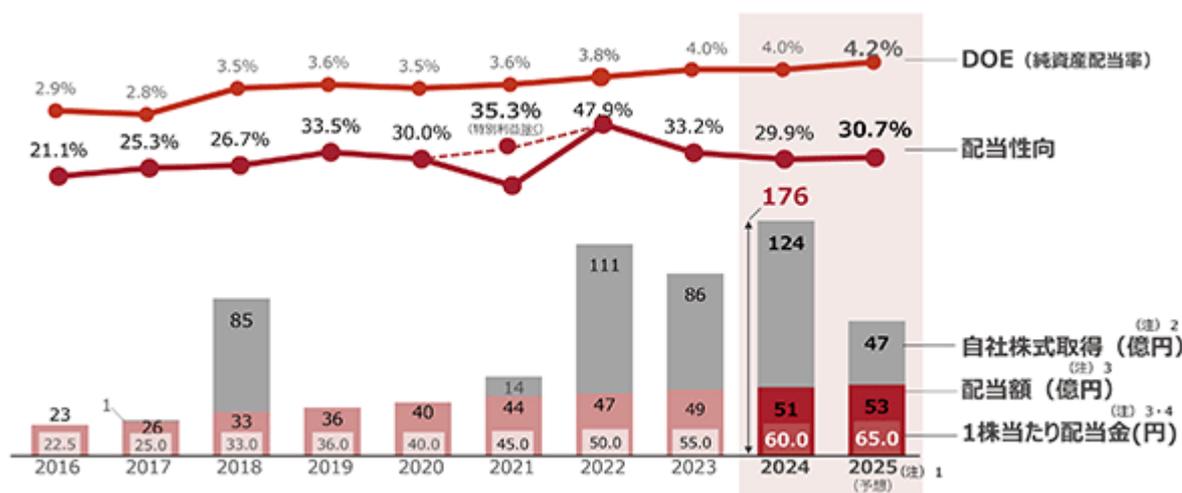
当社グループは、戦略的かつ重要な事業投資を優先することを原則としつつ、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元の実施を基本方針としております。

株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しながら、資本政策の指標である純資産配当率（DOE）の水準を中長期的に引き上げていくことを目指してまいります。また、総還元性向を意識して、投資資金需要を考慮しつつ、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討してまいります。

2024中期経営計画期間においては、3年間で360億円以上の株主還元の実現を目標として掲げております。初年度である2024年度においては、剰余金の配当51億円、自己株式取得124億円の計176億円（キャッシュアウトベースでは174億円）を実施いたしました。

当期末の配当金につきましては、過去10年連続増配の1株当たり60円（5円増配）を予定しております（2025年6月27日開催予定の第177期定時株主総会に付議予定）。今後とも継続的かつ安定的な配当を目指してまいります。

なお、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きましたが、2026年3月期より中間配当と期末配当の年2回の剰余金の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実施する予定で、株主の皆様への利益還元の機会を充実させてまいります。さらに、機動的な資本政策の遂行を図るため、今後も必要に応じ自己株式の取得を検討してまいります。



財務指標	ガイダンス
純資産配当率 (DOE)	4.3% (2026年度目標) 4.5%以上 (2030年度目標)
自己株式取得額	投資資金需要を考慮しつつ 機動的に実施

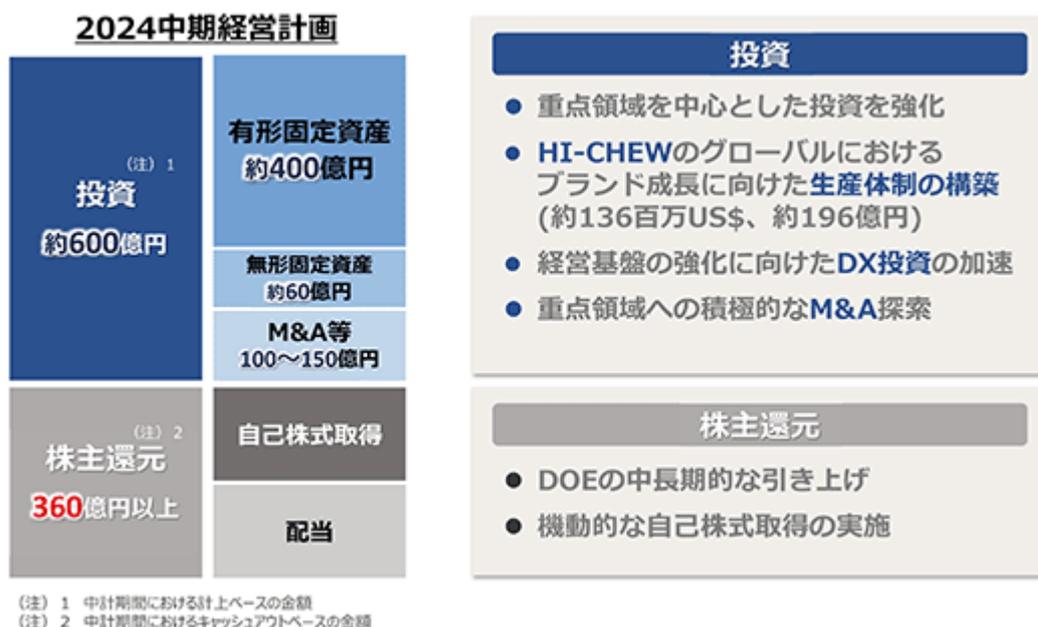
総還元額 24中計期間：360億円以上 (注) 5

(注) 1 2025年5月9日における2026年3月期業績予想数値  
 (注) 2 当該会計期間中の取得金額を記載 (2025年度は2025年5月13日までの取得分)  
 (注) 3 当該会計期間に係る剰余金処分の額を記載  
 (注) 4 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。  
 2022年度以前の数値は株式分割を遡及適用した数値  
 (注) 5 中計期間におけるキャッシュアウトベースの金額

< キャッシュアロケーションの考え方 >

当社グループは、2030経営計画達成のための道筋をつくるため、2024中期経営計画では「飛躍に向けた成長軌道の確立」をテーマと定め、重点領域を中心とした事業成長投資、事業戦略と連動した経営基盤強化投資、無形資産投資を実行し、サステナビリティを強化してまいります。特に「HI-CHEW」のグローバルにおけるブランド成長に向けた生産体制構築のための戦略的投資、DX投資をはじめとした経営基盤強化のための戦略的投資、重点領域への積極的なM&A探索を含め、2024中期経営計画期間の3カ年で総額約600億円の投資を計画しております。

2024年度においては、米国での「HI-CHEW」の現地生産拡張のため、森永アメリカフーズ(株)第2工場の建設に着手いたしました。またDX投資についてはグローバルレベルでの業務・システムの標準化、業務の効率化・高度化の実現を目的とした基幹システムの刷新等に伴い、27億円の投資を実施いたしました。一方、株主還元については、事業からのキャッシュ創出力を引き続き強化し、2024中期経営計画期間で360億円以上の還元を目指す方針であります。



<株主・投資家の皆様との対話について>

当社グループの長期経営計画である2030経営計画の達成に向けて、「資本コストや株価を意識した経営の実践」に注力するなか、積極的にIR活動を展開しております。四半期毎の決算説明会や個別IR面談での関心事項を踏まえたIR Day、スモールミーティングの開催、海外IRやカンファレンスを通じた接点の創出に取り組んできた結果、資本市場の皆様との面談回数は着実に増加しております。また、個人投資家向けの説明会も実施し、対話の裾野を広げております。

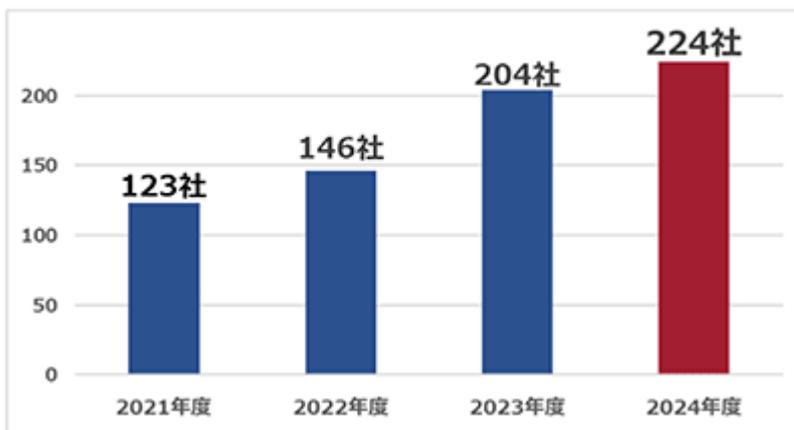
開示情報の拡充にも努めており、当社ホームページのIRサイトは前年度に引き続き2024年度も外部機関から高い評価をいただいております。また、2024年6月に開示した有価証券報告書の「経営者における財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」の記載内容が金融庁公表の好事例として採り上げられました。

対話の実施状況や内容については、四半期毎に開催されるIR委員会や取締役会に報告し、取組方針等を検討・議論するとともに、年間を通じて適宜関連部門にもフィードバックしております。

2024年度における対話の主なテーマ・関心事項

①国内事業の足元業績と今後の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料高騰影響や消費環境の見立て、価格改定の考え方</li> <li>・菓子食品事業における収益性改善の道筋と進捗状況</li> <li>・「i nゼリー」の競争環境、今後の成長ストーリーと課題認識</li> </ul>
②米国事業の動向、中長期の成長性と収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「HI-CHEW」の強みや現在までの成功要因、今後の成長余地と根拠</li> <li>・足元の経済環境、消費動向を踏まえた市場全体の見通しと対応策</li> <li>・米国第2工場への投資による成長性・収益性へのインパクト</li> <li>・「Charge!」の現況、本格的な市場創造の時間軸</li> </ul>
③中長期視点での経営・事業の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営体制変更の背景と狙い</li> <li>・ROICマネジメントの社内への浸透状況、取り組み成果や課題</li> <li>・アップデートした2030年目標に向けたグローバル戦略の進捗状況</li> <li>・資本コストの考え方、キャッシュの使途、株主還元方針</li> </ul>

投資家・アナリストとの面談回数推移 (注)



(注) 個別IR面談、IR Day、スモールミーティング、カンファレンス、海外IRにて投資家・アナリストとの接点を得た回数(カウントの単位は「社」、同一四半期において複数回の接点があった場合も「1」とカウントし、四半期毎の合算で集計)

評価機関	評価	
大和IR 「大和インターネットIR表彰2024」	優良賞	
日興アイ・アール 「2024年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」	総合部門 最優秀サイト	

資本市場の関心や期待を踏まえ、2024中期経営計画において主要事業別のROIC実績及び目標並びに資本コストの推計値を開示したうえで、これらの内容を基に対話やアンケートを通じて投資家・アナリストの皆様のご意見を伺っております。具体的な目線を共有することで対話の質が向上し、資本コストに対する多様な考え方を参考として社内議論の活性化にも繋がっております。経営全体として資本効率に対する意識をさらに高め、それらを具体化する形で手元流動性水準のアップデートや、政策保有株式の縮減目標を開示いたしました。

引き続き、建設的な対話の促進に努め、対話を通じて得られた示唆を経営活動に活かすことで持続的な企業価値向上を目指してまいります。

## 5 【重要な契約等】

### 業務提携

契約会社名	契約先	国名	契約期間	契約の内容	
				目的	提携内容の骨子
森永製菓株式会社 (当社)	Barry Callebaut (パリーカレボ-社)	スイス	2024年1月1日から 2028年12月31日まで	当該会社から当社への チョコレート原液の供給	当社は、当該会社よりチョコレート原液を購入する

## 6 【研究開発活動】

当社グループにおける研究開発活動は、「世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔に未来につながること」を使命とし、私たちが目指すビジョンに沿って、お客様に満足していただける商品・サービス・情報を提供すべく、「食」に関連する様々な技術分野において研究を進めております。

なお、当連結会計年度における当社グループの研究開発費は3,045百万円であります。セグメントごとの研究開発費は「食料品製造」が2,910百万円、報告セグメントに含まれない「その他」が135百万円であります。

「2024中期経営計画」の初年度である当連結会計年度は、2030ビジョン『森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。』実現に向けた2ndステージとして、「技術を基軸に、未来に向けて新たな顧客価値を生み出す研究所」という基本方針のもと、全社戦略・事業戦略と連動しながら、中長期視点での研究開発力の強化・共創による価値創出の加速に向けた取組みを引き続き実施いたしました。

### (1) 既存技術 - 3大技術の深化 -

#### <ソフトキャンディ技術>

主力ブランドの「ハイチュウ」に関する技術伸長に注力して研究開発を継続しております。また、感性研究との連動により「幸せ食感」を訴求し、心の健康にも寄与する商品として成長し続けております。

ハイチュウ50周年を記念して発売した「12粒ハイチュウ<王道ミックス>」は、今まで培ってきた当社の技術を最大限に駆使し、「ハイチュウ」史上初めて、ひと粒で3つのフレーバー(グレープ、ストロベリー、グリーンアップル)が楽しめるワクワク感と驚きのある品質に仕立てております。

また米国においては「HI-CHEW」の特長であるChewyでリアルなフルーツ感をグミで再現した「HI-CHEW gummies」「HI-CHEW gummies sour」を発売いたしました。柔らかいセンターグミを歯切れのよいグミで包んだ、食感とジューシーさを楽しめるグミキャンディであります。

#### <冷凍下での菓子技術>

「チョコモナカジャンボ」のモナカのパリパリ食感をできるだけ長持ちさせるため、水分を吸着する食物繊維原料に着目し、モナカへのコーティングチョコ部分や“チョコの壁”にこの食物繊維原料を加えることでモナカの吸湿耐性を約1.2倍向上させ、“チョコの壁強化”訴求に繋がる活性化を実施いたしました。

また当社の菓子技術を活かしたデザートアイス、コンビネーションアイスを多数発売いたしました。当社のビスケットブランド「マリー」を活用し、自分の好きなように割って砕いて食べる食感体験型カップアイス「砕<MARIE&ホワイトチョコ>」を発売いたしました。ホワイトチョココーティングのパキッとした食感とMARIEのザクリとした食感を主役に、濃厚ながら最後まで食べ飽きない品質に仕立てております。

冷凍下でもしっとり・もちもち食感のクレープ生地が特長の「ザ・クレープ」では、「ザ・クレープ<幸せホイップ2倍>、<チョコ&チョコ>」を発売いたしました。<チョコ&チョコ>では、現在のもちもちクレープ生地になってから初の黒いクレープシートで味わいとともに見た目の楽しさも実現いたしました。

### <ゼリー飲料技術>

高タンパク含有製品でもゼリーらしい食感を実現する技術を確立し「i nゼリー プロテイン15g」をリニューアルいたしました。パインヨーグルト味からミックスベリーヨーグルト味に変更するとともに、よりゼリーらしい食感を追求するために配合の見直しを行い、飲みやすい品質に仕立てております。

また、まるで本物の果実を食べているような食感・美味しさを味わえるとともにビタミンや食物繊維が摂取できる「i nゼリー フルーツ食感」シリーズでは、新たに<巨峰>を発売いたしました。当社が保有するゼリー食感のコントロール技術により巨峰の果肉の繊維感を表現し、みずみずしい果肉感と飲みやすさを両立した品質に仕上げております。

## (2) 新規技術開発 - 未来に向けたウェルネス新価値創出 -

### <感性科学研究(心の健康)>

喫食時の生体計測や主観評価など、感性を可視化するために、大学などとの共同研究による多角的な分析を進め、新しい価値の創出に取り組んでおります。食感研究と感性研究の融合による「心地よい食感」に関する研究成果は、「ハイチュウ」の訴求表現(かむほど幸せ食感)や「チョコモナカジャンボ」のマーケティング戦略(ジャンボスマイルプロジェクト)などに活用しております。また、喫食時の表情解析からの感情推定、視線や脳活動測定からのパッケージ評価など、新たな取組みも開始いたしました。さらに、保育の現場における行動観察研究を通じて、おやつが子どもたちの共食の場を楽しく、豊かなものに行っていることを明らかにいたしました。本研究は第18回キッズデザイン賞を受賞いたしました。今後もR&D部門を通じて「心の健康」への貢献を推進してまいります。

### <健康科学研究(体の健康)>

健康科学の研究としては、パセノール™やぶどう糖(ラムネ)などの素材が人々の健康に与える影響について研究を行っております。

パセノール™については、長寿遺伝子として知られるサーチュインに関する研究をさらに深耕し、“有効成分であるピセアタンノールを1日あたり100mg含む試験食品の摂取により、ピセアタンノールを含まない食品を摂取した方と比較して、血中サーチュイン遺伝子発現が増加すること”をヒト試験で見出し、海外の学術論文や米国老年医学会議(GSA2024)で発表いたしました。また、ピセアタンノールを含む食品の摂取により、ヒト試験にて皮膚水分量や皮膚粘弾性の改善効果が示されておりましたが、その作用メカニズムを検証いたしました。その結果、“ピセアタンノールを皮膚線維芽細胞に作用させることでサーチュイン遺伝子発現が増加すること”や、“ピセアタンノールがサーチュインを介して肌の水分保持などに重要な役割を担うヒアルロン酸合成酵素の遺伝子発現を増加させている可能性”が示され、海外学術雑誌に論文発表を行っております。

ぶどう糖(ラムネ)については、“ぶどう糖含有ラムネ菓子摂取が健康な若年成人においてポジティブな気分で認知課題に取り組み、一部の脳活動が活性化し、選択的注意力が向上すること”を見出し、学術論文や国際学会(fNIRS2024)で発表いたしました。また日本糖尿病学会第67回年次学術集会上に糖質関連商品を紹介するブースを出展し、医療関係者とのコミュニケーションを通じて、商品活用シーンの拡大に向けた認知度の向上を図っております。

また商品としては、「i nバー」ブランドでは、ライトユーザーにも幅広く高タンパク製品を提供するために「i nバープロテインナッツ<メープル味>、<ココア味>」を発売いたしました。タンパク質10gに加え、女性の摂取意向が強い食物繊維、鉄、ビタミンE、葉酸を配合しております。また、栄養摂取の方法が多様化する中、「時間をかけずに栄養を摂りたい」というニーズに応えるために、タンパク質など30種の栄養素が1本で摂れる「i nバープロテインMEAL<ベリーショコラ>、<レアチーズケーキ>」を発売いたしました。

さらに、ポジティブな理由で運動に取り組む人が増えている市場環境を踏まえ、「運動で健康的な美しさを目指す人」に向けて「おいしいEAA&クエン酸<レモン味>」を発売いたしました。レモン味で運動中でもすっきり飲みやすい品質に仕上げております。

MCTオイルを配合しBMIが高めの方の体脂肪を減らす機能性表示食品「MCTスタイル」を「Light<ベイクドショコラ>」としてリニューアルいたしました。MCTオイルはチョコを溶けやすくするため加工が難しい素材ですが、長年培ってきたベイクド技術により高配合を可能としております。チョコの中にMCTオイルを閉じ込め、表面だけ効率的に熱を通すことで、外側サクサク、内側なめらかな食感の品質に仕上げ、お客様のウェルネスライフをサポートしてまいります。

その他の機能性表示食品といたしましても、すこやかな生活にお役立ていただける商品として、-アミノ酪酸(GABA)を機能性関与成分とした疲労感と睡眠の質の改善にアプローチできる甘酒「発酵ラボお米のチカラ」

や、ひざ関節・筋肉・肌に関する機能性関与成分を含んだサプリメント「ひざ軽コラーゲンサプリ」を発売いたしました。

飲料としては、糖質が気になる健康志向の方向けに「甘酒糖質50%オフ185g」「甘酒糖質50%オフ1000ml」を発売いたしました。酒粕のコクと米麹のやさしい甘さを生かした森永甘酒の味わいを、糖質オフで楽しんでいただける品質に仕上げております。

#### < サステナブル研究（環境の健康） >

「地球環境の保全」に向けて、プラスチック容器・包装の環境配慮に取り組んでおります。「パリパリサンド」は2025年3月から、品質の改良や製造技術の進化により、プラスチックトレイを廃止いたしました。さらにトレイ廃止に合わせて袋のサイズも見直し、商品1個当たりのプラスチック使用量を従来品比で約73%削減しております。

今後、世界人口の増加に伴い、タンパク質の不足が懸念されており、サステナブルでおいしく、加工特性の優れたタンパク原料の調達が課題となっております。そのため、植物性タンパク質の物性や風味の改良研究と並行し、バイオマス発酵で作られたタンパク質等、様々なタンパク原料を探索するとともに、一部原料開発にも着手しております。

#### < R & Dセンター >

当社グループの価値創造を担う中核拠点として2022年春に開設した「森永製菓 R & Dセンター」で当社が保有する幅広い食品カテゴリーの知見・技術融合を図るとともに、多彩な社内外のパートナーとの共創を実施いたしました。

2024年度の共創の取組みとしては、昨年を上回る企業と共創開発・研究を実施しております。また例年実施しておりますCSRイベント（横浜市立下末吉小学校・横浜市立汐入小学校との小枝教室、横浜市立横浜サイエンスフロンティア高等学校とのチョコレート学習プログラム）の他、お客様との共創による商品開発検討のための試食会や、エンゼルPLUS会員を招いたイベントを複数開催いたしました。R & Dセンターを舞台とし、国内外を問わずメディアの見学誘致やお取引先様・同業/異業種企業との意見交換を実施し、外部へ開かれた研究開発活動を推進することで新たな価値共創を目指してまいります。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度に完成した設備に対する投資の総額は、10,689百万円であり、その内容は、主として基幹システムの更新投資並びに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。

（食料品製造）

設備の新設及び既存の製造設備への更新投資を中心に10,526百万円の投資を行っております。

主なものは、基幹システムの更新投資2,756百万円であります。

（食料卸売）

特記すべき事項はありません。

（不動産及びサービス）

特記すべき事項はありません。

（その他）

特記すべき事項はありません。

所要資金については、自己資金、借入金及び社債により充当しております。

## 2 【主要な設備の状況】

### (1) 提出会社

2025年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 [臨時 従業員] (名) (注)5
			建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡) (注)1	リース 資産	その他 (注)3	合計	
本社 (東京都港区)	食料品 製造	統括・管理	6,647	17	2,757 (2,906)	186	288	9,897	444 [48]
北海道支店管内 (札幌市中央区)	"	販売設備	6		( )	7	0	15	20 [13]
東北支店管内 (仙台市若林区 ほか 1箇所)	"	"	32	0	69 (1,504)	30	1	134	28 [23]
関東信越支店管内 (群馬県高崎市 ほか 1箇所)	"	"	4		( )	34	1	40	24 [16]
東京支社管内 (東京都港区 ほか 3箇所)	"	"	151	0	423 (951)	109	13	698	109 [36]
中部支店管内 (名古屋市東区 ほか 2箇所)	"	"	44		42 (1,953)	33	1	121	41 [28]
関西支店管内 (兵庫県尼崎市)	"	"	124		55 (5,471)	38	0	219	62 [28]
中四国支店管内 (広島市西区 ほか 2箇所)	"	"	127		227 (3,784)	37	0	392	34 [22]
九州支店管内 (福岡市博多区 ほか 2箇所)	"	"	362		67 (4,378)	14	1	446	33 [24]
鶴見工場 (横浜市鶴見区)	"	生産設備等	3,578	2,158	1 (87,857)	16	93	5,849	176 [88]
中京工場 (愛知県安城市)	"	生産設備	1,518	2,144	179 (25,430) [2,285]	11	101	3,954	108 [47]
小山工場 (栃木県小山市)	"	"	733	1,738	894 (73,790)	16	74	3,456	192 [274]
三島工場 (静岡県三島市)	"	"	1,174	920	26 (24,501)	4	24	2,151	82 [25]
高崎工場(注)2 (群馬県高崎市)	"	"	9,373	9,336	6,552 (138,293)		170	25,432	[ ]
研究所 (横浜市鶴見区)	食料品 製造 その他	その他設備	4,423	763	( )	121	221	5,530	159 [19]
不動産事業設備	不動産 及び サービス	賃貸用 設備等	1,626	7	1,045 (11,235)		38	2,718	1 [ ]

(2) 国内子会社

2025年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 [臨時 従業員] (名) (注)5
				建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡) (注)1	リース 資産	その他 (注)3	合計	
森永エンゼル デザート(株)	本社工場 (神奈川県 大和市)	食料品 製造	生産設備	1,449	2,972	1,163 (12,330)		49	5,634	123 [86]
森永デザート (株)	本社工場 (佐賀県 鳥栖市)	"	"	815	2,850	468 (16,628)		30	4,164	135 [85]
森永高滝 カントリー(株)	ゴルフ場 (千葉県 市原市)	不動産 及び サービス	ゴルフ場	486	45	1,638 (1,009,658) [142,731]		16	2,185	30 [26]

(3) 在外子会社

2025年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 [臨時 従業員] (名) (注)5
				建物 及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他 (注)3	合計	
台湾森永製菓 股份有限公司	本社工場 (台湾台北市)	食料品 製造	生産設備	375	1,124	906 (6,702)		4	2,412	318 [10]
森永食品(浙江) 有限公司	本社工場 (中国浙江省)	"	"	562	748	( )		5	1,317	96 [8]
森永アメリカ フーズ(株)	本社工場 (米国ノースカ ロライナ州)	"	"	95	905	(84,980)	8	180	1,190	201 [ ]

- (注) 1 提出会社及び一部の国内子会社は土地及び建物の一部を賃借しております。賃借している土地の面積は[ ]  
で外書しております。  
2 提出会社は「高崎工場」(群馬県高崎市)を、高崎森永(株)に貸与しております。  
3 帳簿価額のうち、「その他」は工具、器具及び備品であります。  
4 現在休止中の主要な設備はありません。  
5 従業員数の[ ]は臨時従業員を外書しております。  
6 帳簿価額は減損損失計上後の金額を記載しております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額 (百万米ドル)		資金調 達方法	着手 年月	竣工予 定年月	稼働開始 予定年月	完成後の 増加能力
				総額	既支払額					
森永アメリカ フーズ(株)	本社工場 (米国ノースカ ロライナ州)	食料品 製造	建物・生 産設備等	136	18	親会社 からの 出資	2024年 11月	2026年 6月	2027年 1月	供給体制の 強化及び生 産効率化

(2) 重要な設備の売却等

特記すべき事項はありません。

(3) 重要な設備の除却等

特記すべき事項はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	200,000,000
計	200,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年6月26日)	上場金融商品取引所名又は 登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	88,011,638	86,111,638	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は100 株であります。
計	88,011,638	86,111,638		

(注) 2025年5月9日開催の取締役会決議に基づき、2025年6月13日付で自己株式1,900,000株を消却したことにより、提出日現在の発行済株式総数は86,111,638株となっております。

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2022年11月30日(注)1	5,400	48,789		18,612		17,186
2023年3月15日(注)1	650	48,139		18,612		17,186
2023年6月15日(注)1	1,180	46,959		18,612		17,186
2024年1月1日(注)2	46,959	93,919		18,612		17,186
2024年3月15日(注)1	1,205	92,714		18,612		17,186
2024年6月14日(注)1	940	91,774		18,612		17,186
2025年3月31日(注)1	3,762	88,011		18,612		17,186

(注) 1 自己株式の消却による減少であります。

2 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実施しております。

3 2025年5月9日開催の取締役会決議に基づき、2025年6月13日付で自己株式1,900千株を消却したことにより、提出日現在の発行済株式総数は86,111千株となっております。

(5) 【所有者別状況】

2025年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)		36	32	288	274	59	43,316	44,005	
所有株式数(単元)		258,974	29,809	95,093	221,738	327	271,324	877,265	285,138
所有株式数の割合(%)		29.52	3.40	10.84	25.28	0.04	30.92	100.00	

(注) 1 自己株式2,009,872株は、「個人その他」欄に20,098単元及び「単元未満株式の状況」欄に72株含めて記載しております。

2 役員報酬BIP信託が保有する当社株式80,784株は、「金融機関」欄に807単元及び「単元未満株式の状況」欄に84株含めて記載しております。

(6) 【大株主の状況】

2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	12,097	14.06
森永製菓取引先持株会	東京都港区芝浦一丁目13番16号	6,457	7.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	5,922	6.88
明治安田生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区丸の内二丁目1番1号(東京都中央区晴海一丁目8番12号)	2,242	2.60
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS(東京都港区港南二丁目15番1号品川インターシティA棟)	2,049	2.38
森永乳業株式会社	東京都港区東新橋一丁目5番2号	1,372	1.59
株式会社みずほ銀行(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区大手町一丁目5番5号(東京都中央区晴海一丁目8番12号)	1,278	1.48
森永製菓グループ従業員持株会	東京都港区芝浦一丁目13番16号	1,272	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM(東京都港区港南二丁目15番1号品川インターシティA棟)	1,162	1.35
JP MORGAN CHASE BANK 385781(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM(東京都港区港南二丁目15番1号品川インターシティA棟)	1,066	1.24
計		34,922	40.60

(注) 1 所有株式数は、千株未満を切り捨てて記載しております。

2 発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて記載しております。

3 上記の所有株式数のうち、日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び株式会社日本カストディ銀行の所有株式数は全数信託業務に係るものであります。

4 上記のほか、当社所有の自己株式2,009千株(2.28%)があります。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式(80千株)を含んでおりません。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 2,009,800		
完全議決権株式(その他)	普通株式 85,716,700	857,167	
単元未満株式	普通株式 285,138		1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	88,011,638		
総株主の議決権		857,167	

(注) 1 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社所有の自己株式72株及び役員報酬B I P信託が保有する当社株式84株が含まれております。

2 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式80,700株(議決権807個)が含まれております。

【自己株式等】

2025年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) 森永製菓株式会社	東京都港区芝浦一丁目 13番16号	2,009,800		2,009,800	2.28
計		2,009,800		2,009,800	2.28

(注) 「自己名義所有株式数」欄には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式80,700株は含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2018年5月11日開催の取締役会において、当社の取締役(社外取締役及び国内非居住者を除く。以下同じ。)を対象として、新しい株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入することを決議し、本制度の導入に関する議案を2018年6月28日開催の第170期定時株主総会に付議し、承認決議を得ております。

1 本制度の内容

本制度では、役員報酬B I P(Board Incentive Plan)信託(以下「B I P信託」という。)と称される仕組みを採用いたします。本制度は、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、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ことを目的として、従来、全て金銭にて支給していた取締役の報酬の一部を株式報酬へ置き換えるものであります。

本制度は、対象期間中に当社の取締役である者に対して、役位及び会社業績指標の達成度等に応じ、B I P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。)を交付及び給付(以下「交付等」という。)する制度であります。当社の取締役が当社株式等の交付等を受ける時期は、原則として取締役の退任後(死亡による退任を含む。)となります。

なお、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、対象期間は2025年3月末日で終了する事業年度から2027年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度となります。

2 取締役取得させる予定の株式の総数  
 90,000株(上限)

3 本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲  
 取締役のうち受益権要件を充足する者

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

会社法第155条第3号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2024年5月10日)での決議状況 (取得期間2024年5月13日~2024年5月17日)	1,100,000	3,520,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	940,000	2,368,800,000
残存決議株式の総数及び価額の総額	160,000	1,151,200,000
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	14.5	32.7
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)	14.5	32.7

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2024年11月18日)での決議状況 (取得期間2024年11月19日)	4,200,000	10,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	3,858,700	9,999,821,050
残存決議株式の総数及び価額の総額	341,300	178,950
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	8.1	0.0
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)	8.1	0.0

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年5月9日)での決議状況 (取得期間2025年5月12日~2025年5月16日)	2,000,000	5,500,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式		
残存決議株式の総数及び価額の総額		
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)		
当期間における取得自己株式	1,900,000	4,749,050,000
提出日現在の未行使割合(%)	5.0	13.7

## (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	3,826	10,192,162
当期間における取得自己株式	170	426,743

(注) 当期間における取得自己株式には、2025年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	4,702,900	11,717,730,193	1,900,000	4,768,445,200
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他 (新株予約権の行使)(注)3	95,800	241,355,454		
その他 (役員報酬BIP信託への第三者割当による自己株式の処分)	31,000	81,297,500		
その他 (単元未満株式の買増請求による売渡)	38	99,655	76	191,805
保有自己株式数	2,009,872		2,009,966	

(注) 1 「保有自己株式数」欄には、役員報酬BIP信託が所有する当社株式(当事業年度80,784株、当期間80,784株)は含まれておりません。

2 当期間における「保有自己株式数」欄には、2025年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる取得株式数及び単元未満株式の売渡請求による処分株式数は含まれておりません。

3 ファシリティ型自己株式取得については、2025年2月13日にSMB C日興証券株式会社が第1回ASR新株予約権(出資金額固定型新株予約権)を行使したため、調整取引が完了いたしました。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (追加情報) (自己株式の取得に関する事項)」に記載のとおりであります。

## 3 【配当政策】

当社グループは、戦略的かつ重要な事業投資を優先することを原則としつつ、株主の皆様への利益還元について、経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元の実施を基本方針としております。

株主還元にあたっては、健全なバランスシートを維持することを前提に、配当性向の水準、フリーキャッシュ・フローを考慮しつつ、資本政策の指標である純資産配当率(DOE)の水準を中長期的に引き上げていくことを目指してまいります。また、総還元性向を意識して、必要に応じ自己株式の取得を機動的に実施することも検討してまいります。

当期末の配当金につきましては、当連結会計年度の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、2025年2月10日に公表いたしました2025年3月期第3四半期決算短信にて記載のとおり、1株当たり60円とする予定であります。(2025年6月27日開催予定の第177期定時株主総会に付議予定)

また、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きましたが、株主の皆様への利益還元の機会を充実させるため、2026年3月期より中間配当と期末配当の年2回の剰余金の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実施することといたします。

次期にあたる2026年3月期の配当金につきましては、当期の1株当たり60円から5円増配の1株当たり65円(うち中間配当32円50銭)とする予定であります。詳細につきましては、2025年5月9日公表の「剰余金の配当及び配当方針の変更(中間配当の実施等)に関するお知らせ」をご参照ください。

(注) 基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年6月27日 定時株主総会決議(予定)	5,160	60.00

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、企業価値の最大化及び企業の持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。

##### a. 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。

##### b. 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。

##### c. 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。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社を採用しております。

当社の取締役は9名(うち社外取締役3名、独立役員3名)で構成し、監査役は4名(うち社外監査役3名、独立役員3名)で構成しております。なお、当社は2025年6月27日開催予定の第177期定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されれば、取締役10名(うち社外取締役4名、独立役員4名)となる予定です。

当社は決定機関として取締役会と業務執行会議の2つの機関を設置しております。

取締役会は、法定事項及び重要な業務執行について、慎重な意思決定を行うとともに業務執行状況の監督を行っており、代表取締役会長CEOを議長としております。

また、取締役会の下に決定機関として業務執行会議を設置しております。

業務執行会議は、取締役会から権限委譲を受け、業務執行やマネジメント領域に関する重要な経営テーマについて決議することを目的に、常勤取締役、上席執行役員及び常勤監査役を常任メンバーとし、テーマに応じて執行役員を加えて構成されており、代表取締役社長COOを議長としております。

提出日現在における上記各決定機関の構成員は次のとおりであります（ は議長を表す。）。

役 職 名	氏 名	取締役会	業務執行会議
代表取締役会長CEO	太田 栄二郎		
代表取締役社長COO	森 信也		
取締役常務執行役員	藤井 大右		
取締役上席執行役員	松永 秀樹		
取締役上席執行役員	高木 哲也		
取締役上席執行役員	高波 健二		
社外取締役	浦野 邦子		
社外取締役	榊 真二		
社外取締役	澤村 環		
監査役（常勤）	福永 俊朗		
社外監査役（常勤）	笹森 建彦		
社外監査役	上野 佐和子		
社外監査役	岸 日出夫		

なお、当社は2025年6月27日開催予定の第177期定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されまると、各決定機関の構成員は次のとおりとなる予定であります。なお、役員役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております（ は議長を表す。）。

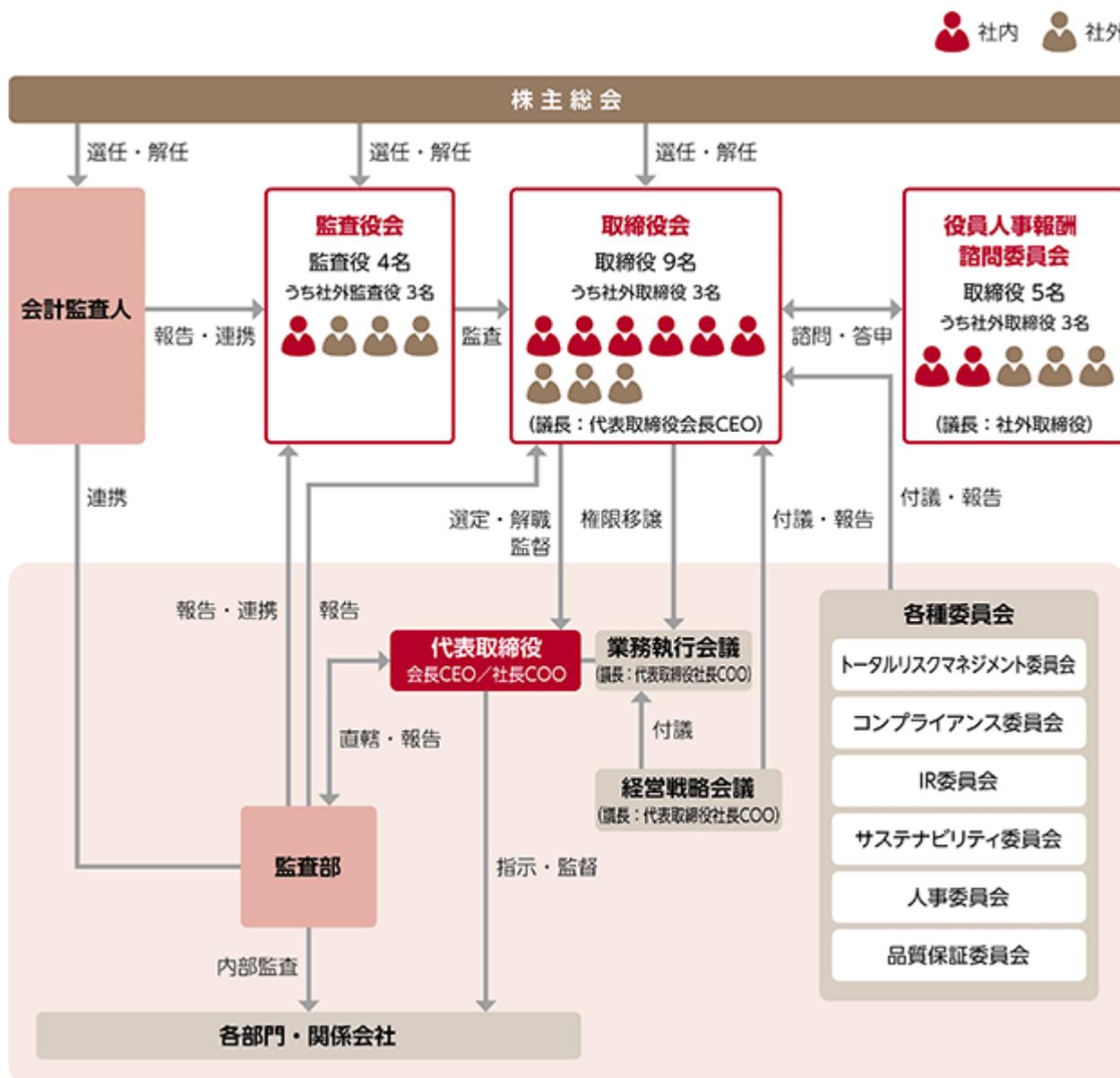
役 職 名	氏 名	取締役会	業務執行会議
代表取締役会長CEO	太田 栄二郎		
代表取締役社長COO	森 信也		
取締役常務執行役員	藤井 大右		
取締役上席執行役員	松永 秀樹		
取締役上席執行役員	高木 哲也		
取締役上席執行役員	高波 健二		
社外取締役	榊 真二		
社外取締役	澤村 環		
社外取締役	下村 陽一郎		
社外取締役	山岸 裕美		
監査役（常勤）	福永 俊朗		
社外監査役（常勤）	笹森 建彦		
社外監査役	上野 佐和子		
社外監査役	岸 日出夫		

また、取締役会及び業務執行会議の審議の実効化と効率性を確保するため、以下の図に示しておりますように、役員人事報酬諮問委員会及び各種委員会において、事前に十分な協議を行っております。

当社は、事業環境の変化への機動性を高め、意思決定のスピードアップを図るべく、執行役員制度を導入しております。これにより、戦略執行に係る通常業務の執行権限と責任を執行役員に付与し、経営の効率化と業務執行責任の明確化を図っております。

なお、当社では、「決定基準規程」により、取締役会、業務執行会議、各取締役、各執行役員、各部門長等の決定単位ごとに責任と権限を明確にしております。

コーポレート・ガバナンスの体制を図示すると以下のとおりであります（提出日現在）。



企業統治の体制を採用する理由

現時点におけるコーポレート・ガバナンスの実効性を確保するために有効に機能しているところから、上記のコーポレート・ガバナンス体制を採用しております。

## 企業統治に関するその他の事項

### 内部統制システムの整備の状況

当社は職務の適正を確保するための体制として、2015年4月24日開催の取締役会において、「内部統制システム構築の基本方針」を決議し、必要に応じて改定し、これを実行しております。

#### a. 基本方針

当社グループは、企業価値の最大化並びに企業の持続的発展及び強化を図ることを目的に、内部統制システムの強化及び経営の効率化を図り、業務を適正に執行するとともに、監督及び監査の実効性を高めることとする。

#### b. 個別方針

・取締役及び使用人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

職務の執行が適正に行われるために、取締役会は実効性のある内部統制システムの構築と法令及び定款等の遵守体制の確立に努めるとともに、監査役が当該システムの有効性と機能を監査する体制とする。

また、監査部を代表取締役社長COO直轄とし、子会社を含めた全ての部門の内部監査を行い、内部監査の実効性を高めることとする。

「行動憲章」のもと、「コンプライアンス委員会」を設置し、子会社を含めた継続的な研修等により、コンプライアンス風土の維持・向上に努め、特に反社会的勢力とは断固として対決し、排除に努めるという考えに則り、反社会的勢力からの不法・不当な要求には一切応じないこととする。

また、国内子会社を含めた「ヘルプライン」（社内及び社外）を設置し、コンプライアンス上問題となる情報を広く収集し、適切な対応を行うこととする。

なお、財務報告の信頼性を確保するため、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に従い、適切に報告する体制を整備し、運用することとする。

・取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

「文書取扱い規程」等により、重要な会議の議事録、重要事項に係る決裁申請書等（書面及び電磁的記録）について、法令及び重要度に応じて保存期間を定め、保存及び管理を行うこととする。

・損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「トータルリスクマネジメント委員会」を設置し、当社及び子会社の「トータルリスクマネジメント規程」を制定するとともに、想定されるリスクをカテゴリー別に分類及び評価し、平常時における予防対策を実施することとする。

また、監査部は定期的な内部監査において、リスク管理の状況を監査することとする。

クライシスが発生した場合は、状況を速やかに評価・判断し、「対策本部」の設置、情報開示等、当該クライシスの性格に応じた必要な対応措置をとるとともに、原因究明、再発防止対策を行うこととする。

反社会的勢力に対しては、平素から関係行政機関などからの情報収集に努め、事案が発生した場合には警察等関係機関と緊密に連絡をとり、組織全体として速やかに対処することとする。

・取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

「決定基準規程」の整備・運用により、当社及び子会社は、法定事項及び重要な職務の執行については取締役会で決定し、その他の職務については担当取締役等へ一部権限を委譲し、職務の執行を効率的に行うこととする。

・当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

i. 当社は、「グループ会社運用規程」により、子会社の営業方針、営業実績、財務状況その他の重要な情報について、当社への定期的な報告を義務付ける。

・当社は、当社グループ全体のリスク管理について定める「トータルリスクマネジメント規程」を策定し、グループ全体のリスクを網羅的、統括的に管理する。当社は、当社グループのリスク管理を担当する「トータルリスクマネジメント委員会」において、グループ全体のリスクを管理し、リスク管理の課題、対応策等を審議する。

・子会社は、当社に準じた手続きにより業務の執行を効率的に行うこととし、重要事項を決定する際は、「決定基準規程」に基づき、事前に当社の承認を得る体制とする。

また、内部監査の共通化により、当社の監査部が子会社を監査し、グループ全体の業務の適正を確保することとする。

・監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制並びにその使用人の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する体制

監査役会が、その職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合には、補助使用人を置くこととする。

補助使用人は、業務の執行にかかわる役職を兼務せず、もっぱら監査役の指揮命令に従い監査役を補助するものとする。

また、補助使用人の取締役からの独立性を確保するため、補助使用人の任命、異動等の人事権にかかわる事項の決定等については、監査役会の事前の同意を得ることとする。

・監査役への報告に関する体制及び監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

常勤監査役は、取締役会の他、重要会議に出席し、取締役の職務の執行を監査する体制をとることとする。

また、当社及び子会社の取締役及び使用人は、職務の執行に関し、重大な法令及び定款違反、もしくは不正行為の事実、又は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を知ったとき、又はこれらの者から報告を受けた者は、速やかに常勤監査役に報告する体制をとることとする。

当社は、取締役及び使用人に対し、かかる報告をしたことを理由として、いかなる不利益な取り扱いもしないこととする。

・監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当社は、監査役がその職務の執行について、費用の前払いを請求したときは、当該費用が不要であると認めただけを除き、速やかに当該費用を支払うものとする。監査役会は、職務の遂行上必要と認める費用について、できるだけ、あらかじめ予算を計上しておくものとする。

また、監査役が緊急又は臨時に支出した費用については、事後、会社に償還を請求することができるものとする。

#### c. 当社が特に定款に定めている事項

・取締役の定数

当社の取締役は12名以内とする旨を定款に定めております。

・取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、出席した株主の議決権の過半数をもって行う旨並びに取締役の選任決議は累積投票によらない旨を定款に定めております。

・取締役会で決議できる株主総会決議事項

i. 自己の株式の取得

当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。

これは、機動的な資本政策の遂行を可能とすることを目的とするものであります。

・中間配当

当社は、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めております。

これは、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

・株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の3分の2以上に当たる多数をもって行う旨を定款に定めております。

これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

・ 社外取締役及び社外監査役の責任限定契約

当社は、社外取締役及び社外監査役全員との間で、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。

これは、社外取締役及び社外監査役が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにすることを目的とするものであります。

d. 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。

株式会社の支配に関する基本方針

a. 基本方針の内容の概要

当社は、支配権の移転を伴う当社株式の大量取得提案に応じるか否かの判断は、最終的には株主の皆様のご意思に委ねられるべきものと考えております。

しかしながら、大量取得提案の中には、取得目的や取得後の経営方針等に鑑み、企業価値・株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆様が株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主の皆様が大量取得行為の条件等について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの等、対象会社の企業価値・株主共同の利益を毀損するものもあります。

当社は、社会に対してどのように貢献していくのかを表明した「わたしたちの使命（パーパス）」、将来に向けてこうありたい、と考える5つの姿を表現した「わたしたちが目指す未来（ビジョン）」、創業から100年を超える歴史の中で育み、これからも揺るぎない信念としていく「わたしたちが大切にしている想い（バリュー）」、そして、これらを一言で表したコーポレートメッセージである「おいしく、たのしく、すこやかに」で構成された企業理念のもと、企業活動を行っております。

常に顧客視点に立ち、社会・経済環境の変化に柔軟に対応し、経営基盤をより強固なものとしながら、企業価値・株主共同の利益の継続的・持続的向上に努めております。したがって、当社株式に対する大量取得提案が行われた場合には、当社のこのような企業価値・株主共同の利益の毀損を防止する必要があると考えております。

b. 基本方針実現のための取組みの概要

・ 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取組み

当社は、2030年に向けた長期経営計画（「2030経営計画」）及び2025年3月期から2027年3月期までの3年間を対象とする中期経営計画（「2024中期経営計画」）を策定し、持続可能な社会の実現に貢献しつつ、さらなる長期的な成長と企業価値向上に取り組んでおります。

「2030経営計画」は、「森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。」をビジョンとして掲げ、「事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上」「事業戦略と連動した経営基盤の構築」「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を基本方針とし、財務・非財務の両面から重要経営課題を統合し、サステナブル経営を実践してまいります。

2025年3月期を初年度とする「2024中期経営計画」では、2030経営計画達成をより確実なものにするための2ndステージとして、「飛躍に向けた成長軌道の確立」をキーメッセージとして決めました。成長し続ける永續企業を目指して、重点領域の成長、経営基盤の強化に向け積極的な投資を継続するとともに、基盤領域及び機能部門を中心とした構造改革を推し進めております。また、ROICマネジメントの実践を通して、これら

の戦略をスピードをもって実行することにより、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。

当社は、企業価値の最大化及び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てコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでおります。こうした取組みの一環として、取締役の任期を1年とし、また、執行役員制度を導入し、迅速な業務執行を行うことができる体制を整えるなどしております。さらに、取締役は9名のうち3名を社外取締役とし、また、監査役は4名のうち3名を社外監査役とすることで、経営の監視機能強化を図っております。なお、当社は2025年6月27日開催予定の第177期定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、取締役は10名のうち4名が社外取締役となります。

．基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、2008年6月27日開催の第160期定時株主総会において、当社の企業価値、ひいては株主共同の利益の確保・向上を目的に「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本プラン」という。）を導入し、その後3回の更新を経て、これを継続してまいりましたが、買収防衛策に関する近時の状況や国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見、当社を取り巻く経営環境及び市場環境を踏まえ、本プランの継続について慎重に検討した結果、2020年5月13日開催の取締役会において、本プランを継続せず、2020年6月26日開催の第172期定時株主総会の終結時をもって廃止することを決議いたしました。

当社は、本プラン廃止後も当社の企業価値、ひいては株主共同の利益の確保・向上に取り組んでまいり所存であり、当社株式の大量取得行為の提案がなされた場合には、大量取得行為の是非を株主の皆様が適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を速やかに講じてまいります。

c．上記の取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

上記b．に記載した各施策は、当社の企業価値・株主共同の利益を継続的かつ持続的に向上させるための具体的方策として策定されたものであり、基本方針の実現に資するものであります。

また、上記b．は、当社株式の大量取得行為の提案がなされた場合に、その是非を株主の皆様が検討するための時間と情報を確保すること等により、当社の企業価値・株主共同の利益を確保・向上させるためのものであり、基本方針に沿うものであります。

したがって、当社取締役会は、上記各取組みは当社の株主共同の利益を損なうものではなく、また、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

取締役会の活動状況

取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しております。当事業年度に開催された取締役会は計15回、その審議時間の合計は約1,700分でした。

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

当事業年度における主な審議テーマは以下のとおりです。

	テーマ
経営戦略・サステナビリティ関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030経営計画の進捗状況</li> <li>・2024中期経営計画の開示</li> <li>・今後の事業ポートフォリオ形成と成長に向けた戦略</li> <li>・海外事業戦略</li> <li>・他社株式の譲受</li> <li>・海外設備投資</li> <li>・インオーガニック成長戦略</li> <li>・人的資本経営</li> <li>・R &amp; D戦略</li> <li>・ESG委員会等各種委員会の活動状況</li> </ul>
ガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の実効性評価</li> <li>・利益相反取引</li> <li>・政策保有株式の保有状況</li> <li>・役員人事・報酬関連</li> <li>・新人事制度</li> <li>・会議体の見直し</li> </ul>
コンプライアンス・リスクマネジメント関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制システムの運用状況</li> <li>・コンプライアンス委員会・トータルリスクマネジメント委員会の活動状況</li> </ul>
財務・投融資関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務施策（資金運用、株主還元）の実行</li> <li>・自己株式取得・消却</li> <li>・新株予約権の発行</li> </ul>

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

当事業年度における各役員取締役会への出席状況は以下のとおりです。

(当事業年度の出席状況)

役職名	氏名	出席回数	出席率
取締役社長 (代表取締役)	太田 栄二郎	15回 / 15回	100%
取締役 常務執行役員	森 信也	15回 / 15回	100%
取締役 常務執行役員	藤井 大右	15回 / 15回	100%
取締役 上席執行役員	松永 秀樹	15回 / 15回	100%
取締役 上席執行役員	高木 哲也	14回 / 15回	93%
取締役 上席執行役員	高波 健二	就任後11回 / 11回	100%
取締役	浦野 邦子	15回 / 15回	100%
取締役	榊 真二	15回 / 15回	100%
取締役	澤村 環	就任後11回 / 11回	100%
常勤監査役	福永 俊朗	15回 / 15回	100%
常勤監査役	笹森 建彦	15回 / 15回	100%
監査役	上野 佐和子	15回 / 15回	100%
監査役	岸 日出夫	就任後11回 / 11回	100%

#### 役員人事報酬諮問委員会の活動状況

当社は、取締役の指名・報酬などを検討する任意の委員会として役員人事報酬諮問委員会を設置しております。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により組織され、また委員長を委員である社外取締役の互選により決定することにより、その独立性を確保しております。

役員人事報酬諮問委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスの強化及び経営の透明性と客観性の向上を目的に、取締役会の諮問に基づき、取締役、監査役及び上席執行役員の選任（選定）・解任及び賞罰並びに代表取締役を含む取締役、執行役員等の後継者育成方針等を審議し、取締役会に対し答申しております。

また、役員人事報酬諮問委員会は、取締役会の委任に基づき、取締役及び上席以上の執行役員の評価及び個人別の報酬等の額について代表取締役社長C00の作成した原案を審議のうえ決定し、その決定プロセスを取締役に報告しております。

当事業年度においては、役員人事報酬諮問委員会を計6回開催いたしました。主に審議された内容は以下のとおりです。

回	開催月	審議内容
第1回	2024年4月	・次期社外取締役候補の探索についての審議
第2回	2024年5月	・役員報酬についての審議
第3回	2024年8月	・サクセッションプランについての審議 ・社外取締役候補の状況についての審議
第4回	2024年11月	・次期役員体制についての審議 ・社外取締役候補選考内容についての審議
第5回	2024年12月	・サクセッションプランについての審議 ・CEO・COO設置の検討及び役割についての審議 ・次期役員体制についての審議
第6回	2025年1月	・サクセッションプランについての審議 ・次期役員体制についての審議 ・CEO・COO体制への移行についての審議

当事業年度における各役員の役員人事報酬諮問委員会への出席状況は以下のとおりです。

(当事業年度の出席状況)

役職名	氏名	出席回数	出席率
取締役社長 (代表取締役)	太田 栄二郎	6回 / 6回	100%
取締役 (独立社外取締役)	浦野 邦子	6回 / 6回	100%
取締役 (独立社外取締役)	榊 真二	6回 / 6回	100%
取締役 (独立社外取締役)	澤村 環	就任後4回 / 4回	100%

(2) 【役員の状況】

役員一覧

a. 2025年6月26日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は以下のとおりです。

男性10名 女性3名（役員のうち女性の比率23.1%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役会長CEO (代表取締役)	太田 栄二郎	1959年6月30日生	1982年4月 当社入社 2011年6月 当社取締役就任 2011年6月 当社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) 2021年6月 全日本菓子協会会長就任(現) 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) 2025年4月 当社代表取締役会長CEO就任(現)	(注)4	23,800
取締役社長COO (代表取締役)	森 信也	1962年3月14日生	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 2019年6月 当社研究所長委嘱 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)	(注)4	5,500
取締役 常務執行役員	藤井 大右	1964年10月18日生	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)	(注)4	3,000
取締役 上席執行役員	松永 秀樹	1967年2月16日生	1990年4月 当社入社 2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長 2014年4月 当社営業本部営業戦略部長 2018年4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長 2019年4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長 2019年10月 当社執行役員営業本部長 2021年4月 当社上席執行役員営業本部長 2022年4月 当社上席執行役員マーケティング本部長 2022年6月 当社取締役上席執行役員就任(現) 2022年6月 当社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) 上海森永食品有限公司 董事長就任(現) 森永食品(浙江)有限公司 董事長就任(現)	(注)4	11,800
取締役 上席執行役員	高木 哲也	1963年8月16日生	1986年4月 富士ゼロックス株式会社(現・富士フイルムビジネスソリューション株式会社)入社 2015年7月 同社執行役員総合企画部長 2017年7月 同社エグゼクティブカウンセラー 2018年4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当 2019年7月 ツインバード工業株式会社(現・株式会社ツインバード)最高財務責任者執行役員管理本部長 2021年11月 当社入社 2022年4月 当社上席執行役員 2022年6月 当社取締役上席執行役員就任(現) 2022年6月 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長就任	(注)4	2,100

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 上席執行役員	高波 健二	1972年3月6日生	1994年4月 2016年4月 2017年4月 2021年4月 2024年4月 2024年6月	当社入社 当社マーケティング本部菓子食品マーケティング部長 当社マーケティング本部冷菓マーケティング部長 株式会社アントステラ代表取締役社長就任 当社上席執行役員 当社取締役上席執行役員就任(現)	(注)4	800
取締役	浦野 邦子	1956年10月19日生	1979年4月 2011年4月 2014年4月 2016年4月 2018年6月 2021年4月 2021年6月 2021年6月 2022年6月	株式会社小松製作所入社 同社執行役員コーポレートコミュニケーション部長 同社執行役員人事部長 同社常務執行役員人事部長 同社取締役常務執行役員就任 同社取締役 同社顧問 横河電機株式会社社外取締役就任(現) 当社社外取締役就任(現) 日本製鉄株式会社社外取締役就任(現)	(注)4	
取締役	榊 真二	1957年1月23日生	1980年4月 2006年4月 2007年6月 2011年4月 2014年6月 2015年4月 2019年4月 2022年4月 2022年5月 2022年6月 2024年3月	東急不動産株式会社入社 同社執行役員経営企画部統括部長 株式会社東急ハンズ(現・株式会社ハンズ)取締役常務執行役員就任 同社代表取締役社長就任 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任 東急リパブル株式会社代表取締役社長就任 同社取締役会長就任 同社顧問(現) 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現) 当社社外取締役就任(現) 株式会社千趣会社外取締役就任(現)	(注)4	
取締役	澤村 環	1962年10月3日生	1985年8月 1991年7月 1992年10月 2007年10月 2008年4月 2015年1月 2023年1月 2023年8月 2024年6月 2024年6月	ネスレ日本株式会社入社 アサツーインターナショナル株式会社入社 株式会社電通東日本入社 アフラック生命保険株式会社入社 同社広告宣伝部長 同社マーケティング部門担当執行役員 同社顧問 ホームサーブ株式会社顧問(現) タカラスタンダード株式会社社外取締役就任(現) 当社社外取締役就任(現)	(注)4	
常勤監査役	福永 俊朗	1960年2月4日生	1982年4月 2006年6月 2011年6月 2014年1月 2017年4月 2017年6月 2017年6月 2019年1月 2022年6月	当社入社 当社執行役員研究所開発企画室長 当社執行役員中京工場長 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 当社執行役員研究所長 当社取締役上席執行役員就任 当社研究所長委嘱 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 当社監査役就任(現)	(注)5	5,400

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	笹 森 建 彦	1962年 8 月 7 日生	1985年 4 月 三菱商事株式会社入社 2007年 9 月 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors 社 (インドネシア) 取締役就任 2013年 6 月 日本食品化工株式会社取締役執行役員就任 2017年 4 月 三菱商事株式会社リスク管理室長 2018年 4 月 東洋ゴム工業株式会社(現・TOYO TIRE株式 会社) 経営企画本部長 2019年 1 月 同社執行役員 2019年 3 月 同社取締役就任 2023年 6 月 当社社外監査役就任(現)	(注) 6	800
監査役	上 野 佐 和 子	1964年 8 月 12 日生	1988年 4 月 株式会社第一勧業銀行(現・株式会社みず ほ銀行) 入行 1996年 10 月 太田昭和監査法人(現・EY新日本有限責任 監査法人) 入所 2008年 10 月 同所パートナー 2017年 9 月 有限責任監査法人トーマツ入所、パート ナー 2019年 9 月 同所ディレクター(2020年12月同所退所) 2021年 1 月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官 2023年 4 月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就 任(現) 2023年 6 月 当社社外監査役就任(現) 2023年 6 月 空港施設株式会社社外監査役就任(現) 2024年 3 月 スミダコーポレーション株式会社社外取締 役(監査委員) 就任(現)	(注) 6	
監査役	岸 日 出 夫	1958年 5 月 13 日生	1988年 4 月 裁判官任官 2019年 2 月 高松地方裁判所所長 2020年 12 月 長野地方・家庭裁判所所長 2022年 4 月 千葉家庭裁判所所長 2024年 4 月 東京都立大学法科大学院教授(現) 2024年 6 月 当社社外監査役就任(現)	(注) 7	
計					53,200

- (注) 1 取締役 浦野邦子氏、榊真二氏及び澤村環氏は、社外取締役であります。  
 2 監査役 笹森建彦氏、上野佐和子氏及び岸日出夫氏は、社外監査役であります。  
 3 当社は、法令に定める監査役の数に欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選出しております。補欠監査役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数
須 藤 修	1952年 1 月 24 日生	1980年 4 月 弁護士登録 東京八重洲法律事務所入所 1993年 4 月 あさひ法律事務所(現・あさひ法律事務所、 西村あさひ法律事務所)創設、パートナー 1999年 6 月 須藤・高井法律事務所設立、パートナー 2005年 9 月 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外監査役就任 2011年 6 月 三井倉庫株式会社(現・三井倉庫ホールディ ングス株式会社) 社外監査役就任 2016年 5 月 須藤総合法律事務所設立・パートナー(現) 2016年 6 月 株式会社プロネクサス社外監査役就任(現) 2016年 6 月 京浜急行電鉄株式会社社外監査役就任(現) 2022年 6 月 株式会社バンダイナムココアミュージック社 外監査役就任 2024年 3 月 株式会社ピーススタイルホールディングス社外 監査役就任 2025年 2 月 株式会社バンダイナムコエクスペリエンス社 外監査役就任(現)	

- 4 2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2025年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 5 2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 6 2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 7 2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。

8 当社は、「執行役員制度」を導入しております。導入の目的等については、「4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1)コーポレート・ガバナンスの概要 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由」に記載のとおりであります。

兼務者以外の執行役員は次のとおりであります。

役名	職名	氏名
上席執行役員	生産本部長	渡邊 秀治
上席執行役員	品質保証部長	国近 文子
上席執行役員	新規事業開発部長	松崎 勲
執行役員	サステナブル経営推進部長	兵頭 輝司
執行役員	物流部長	土屋 淳二
執行役員	営業本部長	滝沢 稔
執行役員	マーケティング本部菓子マーケティング部長	佐藤 実
執行役員	経営戦略部長	川岸 聖史
執行役員	人事部長	安藤 正
執行役員	研究所長	渡部 宏之
執行役員	マーケティング本部長	櫻木 孝典
執行役員	経理部長	奥村 徹也

b. 2025年6月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定であります。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

男性11名 女性3名（役員のうち女性の比率21.4%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役会長CEO (代表取締役)	太田 栄二郎	1959年6月30日生	1982年4月 当社入社 2011年6月 当社取締役就任 2011年6月 当社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） 2021年6月 全日本菓子協会会長就任（現） 2024年6月 一般社団法人日本食品・パイオ知的財産権センター会長就任（現） 2025年4月 当社代表取締役会長CEO就任（現）	(注) 4	23,800
取締役社長COO (代表取締役)	森 信也	1962年3月14日生	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 2019年6月 当社研究所長委嘱 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）	(注) 4	5,500
取締役 常務執行役員	藤井 大右	1964年10月18日生	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）	(注) 4	3,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 上席執行役員	松 永 秀 樹	1967年 2月16日生	1990年 4月 当社入社 2010年10月 当社菓子食品営業部広域営業部長 2014年 4月 当社営業本部営業戦略部長 2018年 4月 当社執行役員営業本部営業戦略部長 2019年 4月 当社執行役員営業本部菓子食品営業部長 2019年10月 当社執行役員営業本部長 2021年 4月 当社上席執行役員営業本部長 2022年 4月 当社上席執行役員マーケティング本部長 2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現) 2022年 6月 当社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) 上海森永食品有限公司 董事長就任(現) 森永食品(浙江)有限公司 董事長就任(現)	(注) 4	11,800
取締役 上席執行役員	高 木 哲 也	1963年 8月16日生	1986年 4月 富士ゼロックス株式会社(現・富士フイルムビジネスソリューション株式会社)入社 2015年 7月 同社執行役員総合企画部長 2017年 7月 同社エグゼクティブカウンセラー 2018年 4月 ユニゾホールディングス株式会社常務執行役員経営企画部門副担当 2019年 7月 ツインバード工業株式会社(現・株式会社ツインバード)最高財務責任者執行役員管理本部長 2021年11月 当社入社 2022年 4月 当社上席執行役員 2022年 6月 当社取締役上席執行役員就任(現) 2022年 6月 株式会社森永ファイナンス代表取締役社長就任	(注) 4	2,100
取締役 上席執行役員	高 波 健 二	1972年 3月 6日生	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)	(注) 4	800
取締役	榑 真 二	1957年 1月23日生	1980年 4月 東急不動産株式会社入社 2006年 4月 同社執行役員経営企画部統括部長 2007年 6月 株式会社東急ハンズ(現・株式会社ハンズ)取締役常務執行役員就任 2011年 4月 同社代表取締役社長就任 2014年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役就任 2015年 4月 東急リパブル株式会社代表取締役社長就任 2019年 4月 同社取締役会長就任 2022年 4月 同社顧問(現) 2022年 5月 株式会社サンエー社外取締役(監査等委員)就任(現) 2022年 6月 当社社外取締役就任(現) 2024年 3月 株式会社千趣会社外取締役就任(現)	(注) 4	

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	澤村 環	1962年10月3日生	1985年8月 1991年7月 1992年10月 2007年10月 2008年4月 2015年1月 2023年1月 2023年8月 2024年6月 2024年6月	ネスレ日本株式会社入社 アサツインターナショナル株式会社入社 株式会社電通東日本入社 アフラック生命保険株式会社入社 同社広告宣伝部長 同社マーケティング部門担当執行役員 同社顧問 ホームサーブ株式会社顧問(現) タカラスタンダード株式会社社外取締役就任(現) 当社社外取締役就任(現)	(注)4	
取締役	下村 陽一郎	1962年3月11日生	1984年3月 2010年4月 2013年6月 2014年6月 2020年6月 2022年6月 2025年6月	株式会社サンリオ入社 同社執行役員 同社執行役員ライセンス事業本部長 同社取締役就任 同社常務執行役員エンターテインメント事業本部長 株式会社サンリオファースト(現・株式会社サンリオ)取締役就任 株式会社フルール代表取締役社長就任(現) 当社社外取締役就任(予定)	(注)4	
取締役	山岸 裕美	1963年3月4日生	1985年4月 2014年4月 2019年3月 2022年3月 2023年3月 2023年9月 2024年4月 2025年6月	アサヒビール株式会社入社 同社生産本部製品保証センター所長 同社執行役員生産本部製品保証センター所長 アサヒグループジャパン株式会社執行役員DE&I室長 同社顧問DE&I室長 同社顧問People&Culture本部Culture & Employee Experience部長 アサヒグループホールディングス株式会社顧問(現) 当社社外取締役就任(予定)	(注)4	
常勤監査役	福永 俊朗	1960年2月4日生	1982年4月 2006年6月 2011年6月 2014年1月 2017年4月 2017年6月 2017年6月 2019年1月 2022年6月	当社入社 当社執行役員研究所開発企画室長 当社執行役員中京工場長 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 当社執行役員研究所長 当社取締役上席執行役員就任 当社研究所長委嘱 森永アメリカフーズ株式会社代表取締役社長就任 当社監査役就任(現)	(注)5	5,400
常勤監査役	笹森 建彦	1962年8月7日生	1985年4月 2007年9月 2013年6月 2017年4月 2018年4月 2019年1月 2019年3月 2023年6月	三菱商事株式会社入社 PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors社(インドネシア)取締役就任 日本食品化工株式会社取締役執行役員就任 三菱商事株式会社リスク管理室長 東洋ゴム工業株式会社(現・TOYO TIRE株式会社)経営企画本部長 同社執行役員 同社取締役就任 当社社外監査役就任(現)	(注)6	800

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
監査役	上野佐和子	1964年8月12日生	1988年4月 株式会社第一勧業銀行(現・株式会社みずほ銀行)入行 1996年10月 太田昭和監査法人(現・EY新日本有限責任監査法人)入所 2008年10月 同所パートナー 2017年9月 有限責任監査法人トーマツ入所、パートナー 2019年9月 同所ディレクター(2020年12月同所退所) 2021年1月 金融庁入庁 証券取引等監視委員会事務局 証券取引特別調査官 2023年4月 上野佐和子公認会計士事務所開設 所長就任(現) 2023年6月 当社社外監査役就任(現) 2023年6月 空港施設株式会社社外監査役就任(現) 2024年3月 スミダコーポレーション株式会社社外取締役(監査委員)就任(現)	(注) 6	
監査役	岸日出夫	1958年5月13日生	1988年4月 裁判官任官 2019年2月 高松地方裁判所所長 2020年12月 長野地方・家庭裁判所所長 2022年4月 千葉家庭裁判所所長 2024年4月 東京都立大学法科大学院教授(現) 2024年6月 当社社外監査役就任(現)	(注) 7	
計					53,200

- (注) 1 取締役 楠真二氏、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。  
 2 監査役 笹森建彦氏、上野佐和子氏及び岸日出夫氏は、社外監査役であります。  
 3 当社は、法令に定める監査役の数に欠けることになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選出してあります。補欠監査役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数
須藤 修	1952年1月24日生	1980年4月 弁護士登録 東京八重洲法律事務所入所 1993年4月 あさひ法律事務所(現・あさひ法律事務所、西村あさひ法律事務所)創設、パートナー 1999年6月 須藤・高井法律事務所設立、パートナー 2005年9月 株式会社バンダイナムコホールディングス社外監査役就任 2011年6月 三井倉庫株式会社(現・三井倉庫ホールディングス株式会社)社外監査役就任 2016年5月 須藤総合法律事務所設立・パートナー(現) 2016年6月 株式会社プロネクサス社外監査役就任(現) 2016年6月 京浜急行電鉄株式会社社外監査役就任(現) 2022年6月 株式会社バンダイナムココアミュージメント社外監査役就任 2024年3月 株式会社ピーススタイルホールディングス社外監査役就任 2025年2月 株式会社バンダイナムコエクスペリエンス社外監査役就任(現)	

- 4 2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 5 2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 6 2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
 7 2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時まで。

- 8 当社は、「執行役員制度」を導入しております。導入の目的等については、「4コーポレート・ガバナンスの状況等 (1)コーポレート・ガバナンスの概要 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由」に記載のとおりであります。

兼務者以外の執行役員は次のとおりであります。

役名	職名	氏名
上席執行役員	生産本部長	渡邊 秀治
上席執行役員	品質保証部長	国近 文子
上席執行役員	新規事業開発部長	松崎 勲
執行役員	サステナブル経営推進部長	兵頭 輝司
執行役員	物流部長	土屋 淳二
執行役員	営業本部長	滝沢 稔
執行役員	マーケティング本部菓子マーケティング部長	佐藤 実
執行役員	経営戦略部長	川岸 聖史
執行役員	人事部長	安藤 正
執行役員	研究所長	渡部 宏之
執行役員	マーケティング本部長	櫻木 孝典
執行役員	経理部長	奥村 徹也

#### 社外役員の選任状況

##### a. 社外役員の選任状況

本有価証券報告書提出日現在、当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。

社外取締役の浦野邦子氏は、機械業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与しております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員を務め、全6回の同委員会に全て出席し、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ております。

社外取締役の榊真二氏は、小売業界、不動産業界における経営者としての豊富な経験を有しており、それに基づく当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与しております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員を務め、全6回の同委員会に全て出席し、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ております。

社外取締役の澤村環氏は、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・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与しております。また、役員人事報酬諮問委員会の委員を務め、当社取締役に就任後、全4回の同委員会に全て出席し、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ております。

社外監査役の笹森建彦氏は、食品業界、製造業界における豊富な経営経験と米国デラウェア州公認会計士としての専門知識を有しております。こうした知見と経験を活かし、幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしております。

社外監査役の上野佐和子氏は、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ます。こうした知見と経験を活かし、幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしております。

社外監査役の岸日出夫氏は、裁判官及び大学教員として高度な専門知識と経験を有しております。こうした知見と経験と活かし、幅広い見地から、客観的・中立的な監査をしております。

なお、2025年6月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選定の件」を提案しており、当該議案が承認可決されまると、下村陽一郎氏及び山岸裕美氏が社外取締役に就任いたします。また、本定時株主総会の終結をもって社外取締役の浦野邦子氏が退任となり、当社の社外取締役は4名となります。

社外取締役選任予定の下村陽一郎氏は、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・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと期待しております。

社外取締役選任予定の山岸裕美氏は、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・中立的な助言により、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただけるものと期待しております。

#### b. 社外役員と当社との利害関係

社外取締役の榊真二氏が社外取締役（監査等委員）を兼務する株式会社サンエーと当社との間には食料品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。また、同氏は2007年6月から2016年3月まで、株式会社東急ハンズ（現・株式会社ハンズ）の代表取締役等として、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食料品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。

社外取締役選任予定の下村陽一郎氏は、1984年から2022年までの間、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。

社外監査役の笹森建彦氏は2017年3月まで、日本食品化工株式会社の取締役として、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食料品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。

社外監査役の上野佐和子氏は2020年12月まで当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツにディレクターとして所属しておりましたが、同監査法人の在籍中に当社の会計監査に関与したことはなく、また、現在は同監査法人との関係はありません。なお、同監査法人と当社との間には監査に関する取引がありますが、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。

その他の社外取締役及び社外監査役と当社との間に特別の利害関係はありません。

なお、社外役員による当社株式の保有は、「第4 提出会社の状況 4.コーポレート・ガバナンスの状況等（2）役員の状況 役員一覧 所有株式数」欄に記載のとおりであります。

#### c. 社外役員の独立性基準

社外取締役及び社外監査役を選任するにあたって、当社は金融商品取引所の定める独立性基準を勘案しつつ、取締役会において、当社独自の「森永製菓株式会社 役員独立性判断基準」を策定し、当該基準を満たす独立社外役員を選任することで、役員の独立性を確保しております。「森永製菓株式会社 役員独立性判断基準」の内容は以下のとおりです。なお、当社は社外取締役及び社外監査役全員について、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

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。

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 過去1年間において上記～に掲げる者に該当していた者。
- ・ 就任時及び就任前10年間に於いて当社または当社子会社の業務執行者であった者。
- ・ 上記～に掲げる者の2親等以内の親族。
- ・ 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。
- ・ 通算の在任期間が8年を超える者。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会への出席等を通じ会計監査及び内部監査の報告を受け、監査役会との情報交換及び連携

を踏まえ必要に応じて意見を述べることにより、これらの監査と連携のとれた取締役の職務執行に対する監督機能を果たしております。また、取締役会の一員としての意見又は助言により内部統制部門を有効に機能させることを通じて、適正な業務執行の確保を図っております。

常勤の社外監査役は、監査部長と毎期それぞれの監査計画及び監査実施状況等について協議を行っております。また、監査部が各部門の監査を行うときには、常勤監査役が同行し、当該部門との意見交換会に出席しております。

全ての社外監査役は、定期的及び必要に応じて会計監査人と協議し、会計監査及び業務監査を行っております。

常勤の社外監査役は、監査部長とともに主要部署から選出されたメンバーで構成される内部統制運営会議に出席し、当該メンバーとの定期的な意見交換を行っております。

### (3) 【監査の状況】

#### 監査役監査の状況

監査役は4名で、このうち社外監査役が3名であります。なお、社外監査役のうち1名は常勤監査役であります。

監査役は、「監査役監査基準」に基づき、取締役の職務執行を監査しております。

当事業年度において当社は監査役会を月1回以上開催しており、個々の監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職	氏名	開催回数	出席回数
常勤監査役	福永 俊朗	16回	16回
常勤監査役（社外）	笹森 建彦	16回	16回
監査役（社外）	上野 佐和子	16回	16回
監査役（社外）	岸 日出夫	就任後12回	12回

福永俊朗氏、笹森建彦氏及び上野佐和子氏は、当事業年度の監査役会16回の全てに出席し、岸日出夫氏は、就任後の監査役会12回の全てに出席しております。

監査役会における具体的な検討内容は、監査方針や監査計画策定、監査報告書の作成、常勤監査役の選定及び解職、会計監査人の選解任又は不再任に関する事項や会計監査人の報酬に対する同意等、監査役会の決議による事項であります。

当事業年度の重点監査項目として以下に取り組みました。

- (1) 2030経営計画の浸透度と2024中期経営計画の進捗状況確認
- (2) 2024年度総合予算達成のための諸施策遂行とその成果の確認
- (3) 「コーポレート・ガバナンス」を重視した取締役会及びその他重要会議の運営状況と「コーポレート・ガバナンスの基本方針」の実践状況確認
- (4) 「コンプライアンス経営」を基盤として、会社法及びその他関連諸法規、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）に則った業務執行状況確認
- (5) 常設委員会の活動状況確認
- (6) 子会社の事業の展開状況確認及び問題点の把握
- (7) 会計監査人の職務状況の把握と会計監査上の主要な検討事項（KAM）に関する協議

常勤監査役の活動として、代表取締役との定期的な意見交換、取締役等との意思疎通、取締役会その他重要な会議への出席と意見陳述、重要な決裁書類等の閲覧と意見表明、本社・工場及び主要な事業所における業務及び財産状況の調査、子会社の取締役等との意思疎通・情報交換や子会社からの事業報告の確認、内部監査部門との連携・意見交換等、会計監査人からの監査の実施状況・結果の報告の確認と会計監査人との意見交換を行っております。

また1年間の部門監査や子会社往査を踏まえ、当事業年度末に担当役員との面談を実施し、必要に応じた提言を行っております。

#### 内部監査の状況

内部監査につきましては、社長直轄の監査部を設置しており、6名で構成されております。監査部は内部監査規程及び監査計画に基づき当社部門及び子会社を対象に、業務諸活動における法令・定款・社内規程への準拠性及び有効性の評価という観点から内部監査を実施しております。

監査部長及び常勤監査役は、定期的及び必要に応じてそれぞれの監査計画及び監査実施状況等について協議を行っております。また、監査部長及び常勤監査役は、主要部署から選出されたメンバーで構成される内部統制運営会議に出席し、当該メンバーとの定期的な意見交換を行い、監査部が各部門の監査を行うときには、常勤監査役が同行し、当該部門との意見交換会に出席することにより、連携を図っております。

監査部は、代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査役会に対しても適宜直接の報告を行うことにより、内部監査の実効性の向上を図っております。

#### 会計監査の状況

##### a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

##### b. 継続監査期間

1975年以降

(注)上記記載の期間は、調査が著しく困難であったため、「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」に基づいて会計監査人を選任した年度を記載しており、継続監査期間はこの期間を超える可能性があります。

##### c. 業務を執行した公認会計士

監査業務を執行した公認会計士は、下記のとおりであります。継続監査年数が7年を超える者はありません。

指定有限責任社員 業務執行社員 森重 秀一氏

指定有限責任社員 業務執行社員 歌 健至氏

##### d. 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る補助者は、公認会計士6名、その他23名、計29名であります。

##### e. 監査法人の選定方針と理由

有限責任監査法人トーマツを会計監査人としている理由は、当社の会計監査人の選定基準及び評価基準に従い、専門性、独立性、品質管理体制及びグローバルな監査体制等を総合的に検討した結果、適任であると判断しているためであります。

当社では、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、監査役会が会計監査人を解任する方針であります。この場合、解任後最初に招集される株主総会におきまして、監査役会が選定した監査役から、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告する方針であります。

なお、上記の場合のほか、適格性及び信頼性において問題があると判断した場合、監査役会は会計監査人の解任又は不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に諮る方針であります。

##### f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役及び監査役会は、「会計監査人の選定及び評価基準」を決定しており、これに従って以下に定めた評価基準等に基づき、監査の「有効性」、「適時性」、「合理性」及び「効率性」の適切なバランスを十分に考慮して、監査法人の評価を実施しております。

- ・監査法人の品質管理の評価（品質管理システムの整備・運用状況、セキュリティ・ポリシー及び情報セキュリティ対策の基準と遵守状況、最高経営責任者のコミュニケーション、監督評価機関の体制、内部及び外部通報方針と体制、監査法人のガバナンスコードへの対応状況、日本公認会計士協会による品質管理レビュー結果など）
- ・監査チームの評価（監査チームの独立性、関連法令や監査基準及び監査法人の品質管理手続きの遵守、職業倫理及び独立性に関する適切な研修、職業的専門家としての正当な注意と懐疑心保持・発揮、適切なメンバー構成、リスクを勘案した監査計画策定・実施など）
- ・監査報酬等の評価（監査報酬の水準及び非監査報酬の内容・水準、監査の有効性と効率性など）
- ・監査役とのコミュニケーション（適切な情報提供、有効なコミュニケーション、監査役からの質問や相談事項に対する回答の適時・適切性など）
- ・経営者等との関係（経営者や内部監査部門等との有効なコミュニケーション）
- ・グループ監査（海外のネットワークファームの監査人及びその他監査人との有効なコミュニケーションなど）
- ・不正リスク（品質管理体制における不正リスクへの十分な配慮、監査計画策定における、会社の事業内容や管理体制等を勘案した不正リスクの適切な評価と当該監査計画の適切な実行、不正の兆候に対する適切な対応）

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	61		76	28
連結子会社				
計	61		76	28

前連結会計年度

上記以外に前々連結会計年度の監査に係る追加報酬として、前連結会計年度中に1百万円支払っております。

当連結会計年度

当社における非監査業務の内容は、国際会計基準（IFRS）導入助言業務であります。

また、上記以外に前連結会計年度の監査に係る追加報酬として、当連結会計年度中に8百万円支払っております。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（デロイトトウシュートマトリミテッド）

に属する組織に対する報酬（a.を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社		0		
連結子会社	29	5	48	3
計	29	5	48	3

前連結会計年度

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、法人税等に関する相談・支援業務、税務申告監査及び移転価格文書作成支援業務等であります。

当連結会計年度

連結子会社における非監査業務の内容は、税務申告監査及び移転価格文書作成支援業務等であります。

c. その他重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

前連結会計年度

該当事項はありません。

当連結会計年度

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

所要時間を積み上げた見積りに基づいて検討しており、監査役会の同意を得ております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、前事業年度における職務執行状況や報酬見積の算出根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行いました。

(4) 【役員の報酬等】

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。

なお、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、2024年2月8日の変更前の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「変更前方針」という。）に基づいて決定し支給しております。

以下、2024年2月8日開催の取締役会決議で一部変更された後の取締役の個人別報酬等の内容に係る決定方針を基に記載しておりますが、変更があった事項につきましては、当事業年度の取締役の報酬の具体的内容の決定について説明するために必要な範囲で、変更前方針に言及しております。2024年2月8日開催の取締役会では、役員賞与を廃止するとともに、業務執行取締役の報酬等の構成の割合を変更し、そのうち業績連動報酬に関する業績指標の内容及び非金銭報酬の内容も併せて変更しております。なお、業績連動報酬に関する変更は、2024年度の業績評価に基づいて2025年度に支給される業務執行取締役の業績連動報酬から適用となります。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

a. 基本方針

当社の役員報酬制度に関する基本的な方針は、以下のとおりであります。

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 取締役の適切なり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。
- ・ 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。

b. 役員報酬制度の内容

- ・ 報酬等の構成及び内容
- ・ 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。

- ( ) 固定報酬：月次で一定額を金銭で支給いたします。
- ( ) 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（国内非居住者を除く。）。

なお、変更前方針における業務執行取締役の報酬の構成及び内容は以下の通りであります。

- ( ) 基本報酬：固定報酬（70%相当）及び業績連動報酬（30%相当）の2種類から成り、月次で一定額を金銭で支給いたします。なお、基本報酬の10%については、「( ) 株式報酬（非金銭報酬）」として支給いたします。
- ( ) 役員賞与：株主総会の決議を経て7月に金銭で一括支給いたします。
- ( ) 株式報酬（非金銭報酬）：業務執行取締役の退任時に株式報酬を支給いたします（国内非居住者を除く。）。

- ・ 社外取締役及び監査役

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。

役員区分ごとの報酬の種類別の割合に関する基本的な考え方は以下のとおりであります（業績指標を100%達成した場合）。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬	
		金銭報酬	非金銭報酬等 (株式報酬)
業務執行取締役	70%	20%	10%
業務執行取締役 (国内非居住者)	70%	30%	
社外取締役	100%		
監査役	100%		

なお、変更前方針における役員区分ごとの報酬の種類別の割合に関する基本的な考え方は以下のとおりであります。

役員区分	基本報酬			役員賞与
	金銭報酬		非金銭報酬等	
	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
業務執行取締役	90% (固定報酬：業績連動報酬 = 7：3)		10%	株主総会での決議を受けたうえで支給
業務執行取締役 (国内非居住者)	100% (固定報酬：業績連動報酬 = 7：3)			株主総会での決議を受けたうえで支給
社外取締役	100%			
監査役	100%			

・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。

・業績連動報酬等に関する事項

・代表取締役

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

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。

なお、変更前方針における業績連動報酬の指標は、代表取締役社長については「グループの連結営業利益及びROE」、代表取締役社長以外の業務執行取締役については「基本報酬に占める業績連動報酬の割合30%のうち15%部分はグループの連結営業利益及びROE、残り15%部分はESG取組みに対する貢献実績を含む個人の業績評価」であります。

当事業年度の業績連動報酬の算定に用いた指標の目標値、実績値及び選定の理由は以下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	173億円	202億円	連結会計年度毎の業績向上に対する意識を高めるため
ROE	9.9%	11.8%	連結会計年度毎の業績向上に対する意識を高めるため

・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。

なお、変更方針においては、業務執行取締役に対し、基本報酬の10%相当を、非金銭報酬等として株式報酬を支給するものとしております。

c. 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）と改定する旨の決議をしております。（当該株主総会終結時点の取締役の員数は11名。うち社外取締役は4名。）。なお、取締役の報酬には使用人分給与は含まれません。

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く。）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180百万円、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く。）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80百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名であります。

d. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

・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。

・決定方針の内容の概要

・取締役の報酬の水準

役員人事報酬諮問委員会が同業、または当社グループと同規模企業の報酬水準等を参考に、当社業績に基づいて検証いたします。

・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上決定し、その決定プロセスを取締役に報告いたします。

・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上決定しております。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。

e. 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上決定し、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く。）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。

- ・江藤 尚美（社外取締役）
- ・星 秀一（社外取締役）
- ・浦野 邦子（社外取締役）
- ・榊 真二（社外取締役）
- ・太田 栄二郎（代表取締役社長、監査部・営業本部担当）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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 (名)
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		固定報酬	業績連動報酬	役員報酬B I P 信託に関する報酬 (業績連動型)	
取締役 (うち社外取締役)	305 (33)	204 (33)	73 ( )	27 ( )	13 (5)
監査役 (うち社外監査役)	54 (32)	54 (32)	( )	( )	5 (4)

- (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2024年6月27日付にて退任した取締役4名及び監査役1名（うち社外取締役2名、社外監査役1名）を含んでおります。  
 3 役員報酬B I P信託に関する報酬の総額は、当該制度に基づき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。

役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

使用人兼務役員の使用人給与

重要なものではありません。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする場合に保有する株式を純投資目的である投資株式とし、保有先企業との取引関係の維持強化を通じて当社の企業価値向上につながることを目的とする場合に保有する株式を純投資目的以外の目的である投資株式として区分けしております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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、2024中期経営計画期間終了までに2024年度末より半減を目指してまいります。

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・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか、との観点から検討し、個別銘柄ごとに賛否について決定することとしております。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	18	76
非上場株式以外の株式	19	9,736

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式			
非上場株式以外の株式	4	2	取引先と中長期的に良好な営業取引関係を維持する事を目的とした、取引先持株会の定期購入によるものであります。

(注) 株式交換で株式数が増加した銘柄を含めておりません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	5
非上場株式以外の株式	7	4,292

(注) 株式交換で株式数が増加した銘柄を含めておりません。

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
森永乳業(株)	1,375,554	1,899,554	「森永」ブランドを共有し、持続的成長による中長期的な価値向上、営業取引における取組強化を目的として保有しております。	有
	4,284	5,938		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	1,400,000	2,655,900	主要な取引金融機関として資金調達を中心とした金融取引を行っており、安定的な協力関係の維持・強化を目的に保有しております。	無 (注) 4
	2,815	4,135		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	363,924	363,924	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	787	802		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)みずほフィナン シャルグループ	120,000	279,794	主要な取引金融機関として資金調達を中心とした金融取引を行っており、安定的な協力関係の維持・強化を目的に保有しております。	無 (注) 5
	486	852		
イオン(株)	100,000	100,000	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	375	359		
日本たばこ産業(株)	80,000	80,000	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	329	324		
伊藤忠食品(株)	37,510	37,510	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	有
	282	275		
(株)カネカ	32,000	32,000	当社子会社の食料卸売事業における得意先であり、商品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	121	122		
(株)マルイチ産商	44,161	43,644	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。また、同社の取引先持株会に加入しており、中長期的に良好な営業取引関係の維持を目的とした、定期購入による増加であります。	無
	48	53		
(株)アークス	16,344	16,344	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	47	51		
セントラルフォレストグループ(株)	13,569	13,146	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。また、同社の取引先持株会に加入しており、中長期的に良好な営業取引関係の維持を目的とした、定期購入による増加であります。	無
	41	27		
(株)ヤオコー	4,400	4,400	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	40	40		
(株)パローホールディングス	9,504	9,504	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	22	23		
大木ヘルスケアホールディングス(株)	25,626	24,683	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。また、同社の取引先持株会に加入しており、中長期的に良好な営業取引関係の維持を目的とした、定期購入による増加であります。	無
	20	24		
エイチ・ツー・オーリテイリング(株)(注) 6	6,600		食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。(株)関西フードマーケットを完全子会社化したことに伴う株式交換により株式が増加しております。	無
	14			
ウエルシアホールディングス(株)	3,600	3,600	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	7	9		
(株)リテールパートナーズ	3,000	16,772	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	4	30		
アルピス(株)	1,320	1,320	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。	無
	3	3		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)オークワ	2,871	2,676	食料品製造事業における得意先であり、製品販売の安定的な営業取引の維持・強化を目的として保有しております。また、同社の取引先持株会に加入しており、中長期的に良好な営業取引関係の維持を目的とした、定期購入による増加であります。	無
	2	2		
(株)関西フードマーケット(注)6		6,600	エイチ・ツー・オーリテイリング(株)による完全子会社化に伴う株式交換により株式が減少しております。	無
		11		
(株)フジ		5,372	当事業年度に、全株式を売却しております。	無
		10		
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)		9,369	当事業年度に、全株式を売却しております。	無
		9		
(株)トーヨー		2,400	当事業年度に、全株式を売却しております。	無
		7		

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
森永乳業(株)	2,080,000	2,080,000	退職給付信託に拠出している株式(議決権行使の指図を有する)	有
	6,479	6,502		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	450,000	450,000	退職給付信託に拠出している株式(議決権行使の指図を有する)	無 (注)4
	904	700		
(株)みずほフィナンシャルグループ	45,000	45,000	退職給付信託に拠出している株式(議決権行使の指図を有する)	無 (注)5
	182	137		

- (注)1 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。
- 2 特定投資株式の(株)カネカ以下の12銘柄、及びみなし保有株式の(株)みずほフィナンシャルグループは、貸借対照表計上額が資本金額の100分の1以下ですが、特定投資株式とみなし保有株式全銘柄について記載しております。
- 3 定量的な保有効果については記載が困難であります。保有の合理性は2025年3月7日開催の取締役会において、保有している政策保有株式の個別銘柄ごとの配当水準や取引上の利益等が資本コストに見合っているかなど定量的な評価を行うとともに、保有目的や保有企業との中長期的な取引関係の見通し等、定性的な評価を加え、保有が合理的かどうか精査しております。これらの評価の結果、保有意義の乏しい株式については売却方針としております。
- 4 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループは当社株式を保有しておりませんが、同社子会社である(株)三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行(株)、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)及び三菱UFJ eスマート証券(株)が当社株式を保有しております。
- 5 (株)みずほフィナンシャルグループは当社株式を保有しておりませんが、同社子会社である(株)みずほ銀行、みずほ証券(株)が当社株式を保有しております。
- 6 (株)関西フードマーケットは、2024年7月31日付でエイチ・ツー・オーリテイリング(株)と株式交換をしております。これに伴い、(株)関西フードマーケットの普通株式1株に対して、エイチ・ツー・オーリテイリング(株)の普通株式1株が割り当て交付されております。
- 7 「」は、当該株式を保有していないことを示しております。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。  
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、かつ、社外研修等で情報収集に努めております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	44,900	31,062
受取手形及び売掛金	1 30,623	1 27,340
有価証券	4,999	-
商品及び製品	16,939	21,391
仕掛品	615	592
原材料及び貯蔵品	11,084	15,969
その他	5 8,928	8,380
貸倒引当金	46	69
<b>流動資産合計</b>	<b>118,045</b>	<b>104,667</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	67,101	67,419
減価償却累計額	31,234	32,958
建物及び構築物（純額）	35,867	34,461
機械装置及び運搬具	101,967	105,716
減価償却累計額	74,935	78,919
機械装置及び運搬具（純額）	27,031	26,797
工具、器具及び備品	6,205	6,621
減価償却累計額	4,448	5,029
工具、器具及び備品（純額）	1,756	1,592
土地	12,994	12,099
リース資産	2,358	2,339
減価償却累計額	1,159	1,265
リース資産（純額）	1,198	1,074
建設仮勘定	1,841	3,957
<b>有形固定資産合計</b>	<b>80,690</b>	<b>79,982</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	260	2,835
その他	1,755	1,239
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2,015</b>	<b>4,075</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	2, 3 13,217	2 10,251
退職給付に係る資産	6,764	7,150
繰延税金資産	1,613	1,957
その他	1,330	1,937
貸倒引当金	34	34
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>22,891</b>	<b>21,261</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>105,598</b>	<b>105,319</b>
<b>資産合計</b>	<b>223,644</b>	<b>209,986</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	5 23,002	21,608
リース債務	467	492
未払金	12,720	10,877
未払法人税等	6,192	1,974
返金負債	5,720	5,643
賞与引当金	3,089	3,308
その他	3, 4, 5 13,242	4 7,984
流動負債合計	64,436	51,889
固定負債		
社債	9,000	9,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	854	696
繰延税金負債	50	-
役員株式給付引当金	115	102
環境対策引当金	149	3
退職給付に係る負債	2,677	2,082
資産除去債務	66	67
受入敷金保証金	3,557	3,668
その他	82	81
固定負債合計	26,554	25,703
負債合計	90,991	77,592
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,612	18,612
資本剰余金	17,186	17,186
利益剰余金	86,305	87,076
自己株式	4,865	5,252
株主資本合計	117,239	117,623
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,610	5,761
繰延ヘッジ損益	2	124
為替換算調整勘定	3,027	4,864
退職給付に係る調整累計額	3,327	2,741
その他の包括利益累計額合計	13,963	13,242
非支配株主持分	1,450	1,527
純資産合計	132,653	132,393
負債純資産合計	223,644	209,986

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)		当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	
売上高	1	213,368	1	228,957
売上原価		126,679		138,911
売上総利益		86,689		90,046
販売費及び一般管理費	2, 3	66,416	2, 3	68,779
営業利益		20,273		21,266
営業外収益				
受取利息		29		116
受取配当金		298		409
持分法による投資利益		0		-
補助金収入		363		732
その他		289		171
営業外収益合計		981		1,429
営業外費用				
支払利息		105		113
持分法による投資損失		-		184
減価償却費		39		24
その他		70		69
営業外費用合計		214		392
経常利益		21,039		22,304
特別利益				
固定資産売却益	4	985	4	247
投資有価証券売却益		782		3,306
その他		184		-
特別利益合計		1,952		3,553
特別損失				
固定資産除売却損	5, 6	508	5, 6	371
減損損失	7	1,712	7	1,003
事業撤退損		-		198
その他		194		-
特別損失合計		2,415		1,573
税金等調整前当期純利益		20,576		24,284
法人税、住民税及び事業税		7,913		6,035
法人税等調整額		2,711		403
法人税等合計		5,201		6,438
当期純利益		15,374		17,846
非支配株主に帰属する当期純利益		220		136
親会社株主に帰属する当期純利益		15,154		17,710

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)
当期純利益	15,374	17,846
その他の包括利益		
其他有価証券評価差額金	2,409	1,849
繰延ヘッジ損益	2	128
為替換算調整勘定	876	1,914
退職給付に係る調整額	1,709	582
持分法適用会社に対する持分相当額	6	-
その他の包括利益合計	1 4,987	1 644
包括利益	20,361	17,201
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,034	16,988
非支配株主に係る包括利益	326	212

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,612	17,186	83,396	3,713	115,482
当期変動額					
剰余金の配当			4,712		4,712
親会社株主に帰属する 当期純利益			15,154		15,154
自己株式の取得				8,685	8,685
自己株式の処分		0		0	0
自己株式の消却		0	7,532	7,532	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	2,908	1,152	1,756
当期末残高	18,612	17,186	86,305	4,865	117,239

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	5,201	3	2,263	1,615	9,082	1,290	125,856
当期変動額							
剰余金の配当							4,712
親会社株主に帰属する 当期純利益							15,154
自己株式の取得							8,685
自己株式の処分							0
自己株式の消却							-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	2,409	5	764	1,712	4,880	159	5,040
当期変動額合計	2,409	5	764	1,712	4,880	159	6,796
当期末残高	7,610	2	3,027	3,327	13,963	1,450	132,653

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,612	17,186	86,305	4,865	117,239
当期変動額					
剰余金の配当			4,987		4,987
親会社株主に帰属する 当期純利益			17,710		17,710
自己株式の取得				12,460	12,460
自己株式の処分		-	233	355	121
自己株式の消却			11,717	11,717	-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	771	386	384
当期末残高	18,612	17,186	87,076	5,252	117,623

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	7,610	2	3,027	3,327	13,963	1,450	132,653
当期変動額							
剰余金の配当							4,987
親会社株主に帰属する 当期純利益							17,710
自己株式の取得							12,460
自己株式の処分							121
自己株式の消却							-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	1,849	121	1,836	586	721	77	643
当期変動額合計	1,849	121	1,836	586	721	77	259
当期末残高	5,761	124	4,864	2,741	13,242	1,527	132,393

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	20,576	24,284
減価償却費	9,492	9,918
減損損失	1,712	1,003
役員株式給付引当金の増減額( は減少)	27	27
退職給付に係る負債の増減額( は減少)	69	1,054
退職給付に係る資産の増減額( は増加)	714	724
賞与引当金の増減額( は減少)	379	209
貸倒引当金の増減額( は減少)	1	20
環境対策引当金の増減額( は減少)	123	146
受取利息及び受取配当金	327	525
補助金収入	363	732
支払利息	105	113
持分法による投資損益( は益)	0	184
投資有価証券売却損益( は益)	782	3,306
固定資産売却損益( は益)	812	173
固定資産除却損	335	297
事業撤退損	-	198
売上債権の増減額( は増加)	6,689	3,706
棚卸資産の増減額( は増加)	3,293	8,534
仕入債務の増減額( は減少)	68	1,636
その他	2,041	2,652
小計	28,289	20,478
利息及び配当金の受取額	322	531
利息の支払額	104	108
法人税等の支払額又は還付額( は支払)	1,052	10,123
補助金の受取額	614	168
事業撤退による支払額	-	182
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,174	10,763
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額( は増加)	-	105
有価証券の取得による支出	2,500	-
有価証券の償還による収入	-	2,500
有形固定資産の取得による支出	9,091	13,579
有形固定資産の売却による収入	7,666	480
無形固定資産の取得による支出	1,382	2,318
投資有価証券の取得による支出	2	2
投資有価証券の売却による収入	1,256	4,298
関係会社株式の取得による支出	-	598
貸付けによる支出	-	125
その他	1,292	597
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,345	9,837

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
自己株式の取得による支出	8,685	12,460
自己株式の売却による収入	0	81
配当金の支払額	4,712	4,987
非支配株主への配当金の支払額	166	134
その他	508	507
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>14,073</b>	<b>18,008</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	267	826
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	11,024	16,256
現金及び現金同等物の期首残高	36,077	47,101
現金及び現金同等物の期末残高	1 47,101	1 30,845

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 15社

主要な連結子会社名は、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載しておりますので省略しております。

連結子会社であった㈱森永ファイナンスは、2024年10月8日付で解散を決議し、2025年3月27日付で清算終了したため、第4四半期連結会計期間より連結の範囲から除外しております。

(2) 非連結子会社の数 2社

非連結子会社の名称

バクテクス㈱、㈱SEE THE SUN

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は小規模であり、合計の総資産、売上高、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためであります。

2 持分法の適用に関する事項

非連結子会社2社に対する投資について持分法を適用しております。

当連結会計年度において、株式を取得したことによりバクテクス㈱を持分法適用の非連結子会社に含めておりません。

3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社の決算日については、㈱アントステラは2月28日、台湾森永製菓股份有限公司、上海森永食品有限公司、森永食品(浙江)有限公司、米国森永製菓㈱、森永アメリカフーズ㈱、森永アジアパシフィック㈱は12月31日であり、その他の連結子会社は3月31日であります。

連結財務諸表作成にあたっては、当該会社の決算日現在の財務諸表を使用しておりますが、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整をすることとしております。

4 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

デリバティブ

時価法

主たる棚卸資産

商品及び製品

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

仕掛品

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

原材料及び貯蔵品

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く)

当社及び国内連結子会社は、建物並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物は定額法、その他の有形固定資産については定率法を採用しております。在外連結子会社は、定額法によっております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物 15年～45年

機械装置 10年～12年

無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う分を計上しております。

役員株式給付引当金

役員に対する将来の当社株式の給付に備えるため、「株式交付規程」に基づき、役員に割り当てられたポイントに応じた株式の給付見込額を基礎として計上しております。

環境対策引当金

保管中のポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物の処理に備えるため、当連結会計年度末において発生していると認められる金額を計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（キャッシュバランス型年金制度、退職一時金制度共13年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理することとしております。

小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、主に菓子、食品、冷菓及びゼリー飲料等の製造及び販売を行っております。

製品の販売は、顧客へ製品を引き渡した時点で支配が顧客に移転し、履行義務を充足することになりますが、製品の出荷時から当該製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の期間であるため、製品の出荷時に収益を認識しております。

当該収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベート及び返品等を控除した金額で測定しております。また、顧客との契約において約束された対価のうち、顧客に返金すると見込んでいる額については、契約条件や過去の実績等に基づき算定し、返金負債として計上しております。

(6) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、当該子会社等の決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は、期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めて計上しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。なお、為替予約については振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を採用しております。

## ヘッジ手段とヘッジ対象

当連結会計年度にヘッジ会計を適用したヘッジ手段とヘッジ対象は以下のとおりであります。

ヘッジ手段	ヘッジ対象
為替予約	外貨建予定取引

## ヘッジ方針

内規に基づき、製品及び原材料の輸出入等に係る為替変動リスクをヘッジしております。

## ヘッジ有効性評価の方法

内規に基づき、ヘッジ対象及びヘッジ手段のそれぞれから生じるキャッシュ・フロー変動を比較し、両者の変動比率等を基礎にして判断しております。

## (8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

## (会計方針の変更)

(法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。）等を当連結会計年度の期首から適用しております。法人税等の計上区分（その他の包括利益に対する課税）に関する改正については、2022年改正会計基準第20 - 3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。）第65 - 2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響はありません。

## (未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日）

ほか、関連する企業会計基準、企業会計基準適用指針、実務対応報告及び移管指針の改正

## (1) 概要

国際的な会計基準と同様に、借手のすべてのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるもの。

## (2) 適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

## (3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中であります。

## (追加情報)

### (業績連動型株式報酬制度)

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、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、同じ。）を対象として、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、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ことを目的として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

#### (1) 取引の概要

本制度は、役員報酬B I P (Board Incentive Plan) 信託（以下、「B I P 信託」という。）と称される仕組みを採用いたしました。当社は、取締役の退任後（死亡による退任を含む。）に、役位及び会社業績目標の達成度等に応じ、B I P 信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付いたします。

## (2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末147百万円、68,362株、当連結会計年度末189百万円、80,784株であります。

## (自己株式の取得に関する事項)

当社は、2024年11月18日付の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得すること及びその具体的な取得方法について決議し、2024年11月19日に同決議に基づく自己株式の取得を実施いたしました。

なお、自己株式の取得の一部についてファシリティ型自己株式取得（Accelerated Share Repurchase）による方法（以下、「本手法」という。）を用いております。

本手法は、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に該当するものとして、以下のとおり会計処理を行っております。

### 1. 本手法の概要

当社は、2024年11月19日にToSTNeT-3により1株当たり2,591.5円で3,858,700株、9,999百万円に相当する自己株式を取得し、うち2,486,300株、6,443百万円相当についてS M B C日興証券株式会社（以下、「S M B C日興証券」という。）から買付けを行っております（以下、同社からの自己株式取得を「本自己株式取得（ASR）」という。）。

S M B C日興証券からの取得分についての当社の実質的な取得価額が、本自己株式取得（ASR）後の一定期間の東京証券取引所における当社株式の普通取引の売買高加重平均価格の平均値に99.75%を乗じた価格（小数第5位を四捨五入）（以下、「平均VWAP」という。）と等しくなるよう、当社とS M B C日興証券との間で第1回ASR新株予約権（出資金額固定型新株予約権）又は第2回ASR新株予約権（交付株式数固定型新株予約権）を用いた調整取引を行います。

なお、2025年2月13日付で第1回ASR新株予約権が行使されたことに伴い、S M B C日興証券との間で当社株式を用いた調整取引を行いました。具体的には、S M B C日興証券より買付けた2,486,300株から、算出された平均VWAPである2,695.3933円で6,443百万円を除いた2,390,500株（計算の結果生じる100株未満の端数は切り上げた株式数）を控除して算出された当社株式95,800株をS M B C日興証券に交付いたしました。この結果、当社が2024年11月19日実施のToSTNeT-3（その一部であるファシリティ型自己株式取得を含む。）及びその後の本調整取引を通じて取得した実質的な自己株式の取得株式数は、3,762,900株となりました。なお、第1回ASR新株予約権の行使にともない、第2回ASR新株予約権は行使されず失権（消滅）いたしました。

### 2. 会計処理の原則及び手続

ToSTNeT-3を利用して取得した当社株式については、取得価額により連結貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として計上しております。また、第1回ASR新株予約権の行使により交付した自己株式については、交付した自己株式の帳簿価額を連結貸借対照表の純資産の部の「自己株式」から減額、新株予約権の行使により払い込みを受けた金銭の額から、交付した自己株式の帳簿価額を控除して得た額を「資本剰余金（その他資本剰余金）」及び「利益剰余金（繰越利益剰余金）」として連結貸借対照表の純資産の部に計上しております。なお、本手法により取得及び交付した当社株式については、1株当たり当期純利益を算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

当該会計処理方針に基づき、当連結会計年度において、連結貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として9,758百万円（S M B C日興証券から買付けた当社株式は6,443百万円、S M B C日興証券に交付した当社株式の帳簿価額減少額は241百万円）を計上しております。また、本手法の調整取引で連結貸借対照表の純資産の部に「資本剰余金（その他資本剰余金）」として、負の値で7百万円、及び「利益剰余金（繰越利益剰余金）」として、負の値で233百万円計上しております。

(連結貸借対照表関係)

- 1 受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、それぞれ次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
受取手形	78百万円	113百万円
売掛金	30,541 "	27,219 "

- 2 非連結子会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
投資有価証券(株式)	24百万円	437百万円

- 3 担保資産及び担保付債務

次の資産を担保に供しております。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
投資有価証券	2,254百万円	-

上記の担保資産に対する債務は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
流動負債の「その他」 (従業員預り金)	234百万円	-

(注) 前連結会計年度において流動負債の「その他」(従業員預り金)234百万円に担保が設定されていましたが、2024年9月10日に解除されております。

- 4 流動負債のその他のうち、契約負債の金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
契約負債	96百万円	98百万円

- 5 連結会計年度末日満期手形の会計処理

連結会計年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理をしております。なお、前連結会計年度末日が金融機関の休日であったため、下記の前連結会計年度末日満期手形が前連結会計年度末残高に含まれております。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
流動資産の「その他」	10百万円	-
支払手形	786 "	-
流動負債の「その他」	146 "	-

## (連結損益計算書関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、注記事項「収益認識関係」に記載しております。

## 2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
販売促進費	5,926百万円	6,464百万円
広告宣伝費	11,738 "	11,246 "
運賃保管料	17,380 "	18,312 "
給料手当	9,975 "	10,529 "
賞与引当金繰入額	1,673 "	1,776 "
退職給付費用	307 "	95 "

## 3 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

なお、研究開発活動における実態をより明瞭に表示するため、当連結会計年度より研究開発費の集計方法を変更しております。前連結会計年度の数値は当該変更を遡及適用し、変更後の集計方法により作成したものを記載しております。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
	2,996百万円	3,045百万円

## 4 固定資産売却益の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
建物及び構築物	377百万円	73百万円
機械装置及び運搬具	10 "	1 "
土地	592 "	171 "
その他	4 "	0 "
合計	985 "	247 "

## 5 固定資産除却損の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
建物及び構築物	191百万円	133百万円
機械装置及び運搬具	134 "	151 "
その他	9 "	12 "
合計	335 "	297 "

## 6 固定資産売却損の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
建物及び構築物	7百万円	0百万円
機械装置及び運搬具	81 "	43 "
土地	78 "	29 "
その他	4 "	0 "
合計	172 "	73 "

7 減損損失

当社グループは、以下の資産について減損損失を計上しております。

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

場所	用途	種類及び減損損失				合計
		建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地	その他	
千葉県千葉市	遊休資産	217	0	1,388	0	1,605
埼玉県川越市	遊休資産	78	-	-	-	78
富山県富山市	店舗	6	-	-	5	11
岩手県盛岡市	店舗	5	-	-	4	9
兵庫県神戸市	店舗	2	-	-	4	6
千葉県柏市	店舗	-	-	-	0	0

(資産グルーピングの方法)

当社グループは、事業用資産については、事業の種類別セグメントを基礎に独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位を識別し、資産のグルーピングを行っております。ゴルフ場、賃貸用資産、店舗、遊休資産については物件ごとにグルーピングをしており、特定の事業との関連が明確でない資産については共用資産としております。

(減損損失の認識に至った経緯)

遊休資産については、売却する方針を決定したため、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

店舗については、投資に見合う回収が不可能と判断されることから、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

(回収可能価額の算定方法)

遊休資産については、売却見込額に基づく正味売却価額により測定しております。

店舗については、使用価値により測定しております。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

場所	用途	種類及び減損損失				合計
		建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地	その他	
東京都国分寺市	事業用資産 (売却予定資産)	17	-	787	0	806
広島県広島市	事業用資産及び 賃貸用資産 (売却予定資産)	105	-	5	0	110
香川県高松市	事業用資産 (売却予定資産)	24	-	46	0	71
鹿児島県鹿児島市	店舗	0	-	-	4	5
佐賀県佐賀市	店舗	2	-	-	2	4
神奈川県相模原市	店舗	0	-	-	3	4
茨城県水戸市	店舗	-	-	-	0	0

(資産グルーピングの方法)

当社グループは、事業用資産については、事業の種類別セグメントを基礎に独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位を識別し、資産のグルーピングを行っております。ゴルフ場、賃貸用資産、店舗、遊休資産については物件ごとにグルーピングをしており、特定の事業との関連が明確でない資産については共用資産として

おります。

(減損損失の認識に至った経緯)

売却予定資産については、移転方針の決定により売却予定となったため、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

店舗については、投資に見合う回収が不可能と判断されることから、回収可能価額まで帳簿価額を減額しております。

(回収可能価額の算定方法)

売却予定資産については、売却見込額に基づく正味売却価額により測定しております。

店舗については、使用価値により測定しております。

(連結包括利益計算書関係)

1 その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	4,361百万円	916百万円
組替調整額	782 "	3,306 "
税効果調整前	3,578 "	2,390 "
税効果額	1,169 "	541 "
その他有価証券評価差額金	2,409 "	1,849 "
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	4 "	182 "
税効果額	2 "	53 "
繰延ヘッジ損益	2 "	128 "
為替換算調整勘定		
当期発生額	876 "	1,914 "
組替調整額	- "	- "
為替換算調整勘定	876 "	1,914 "
退職給付に係る調整額		
当期発生額	2,796 "	194 "
組替調整額	331 "	594 "
税効果調整前	2,464 "	789 "
税効果額	755 "	207 "
退職給付に係る調整額	1,709 "	582 "
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	4 "	- "
組替調整額	11 "	- "
持分法適用会社に対する持分相当額	6 "	- "
その他の包括利益合計	4,987 "	644 "

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

## 1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首 株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式 普通株式(注)2、3	48,139,769	46,959,769	2,385,000	92,714,538
自己株式 普通株式(注)4、5、6	1,049,444	3,441,032	2,385,030	2,105,446

- (注) 1 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。  
2 発行済株式の普通株式の株式数の増加46,959,769株は、株式分割による増加46,959,769株であります。  
3 発行済株式の普通株式の株式数の減少2,385,000株は、自己株式の消却による減少2,385,000株であります。  
4 普通株式の自己株式の株式数の増加3,441,032株は、東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による増加1,782,500株、株式分割による増加1,654,585株(役員報酬B I P信託の増加34,181株を含む)、単元未満株式の買取による増加3,947株であります。  
5 普通株式の自己株式の株式数の減少2,385,030株は、自己株式の消却による減少2,385,000株、単元未満株式の売渡請求による減少30株であります。  
6 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式がそれぞれ34,181株、68,362株含まれております。

## 2 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年6月29日 定時株主総会	普通株式	4,712	100.00	2023年3月31日	2023年6月30日

- (注) 1 配当金の総額には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式に対する配当金3百万円が含まれております。  
2 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。1株当たり配当額は当該分割前の金額を記載しております。

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年6月27日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	4,987	55.00	2024年3月31日	2024年6月28日

- (注) 1 配当金の総額には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式に対する配当金3百万円が含まれております。  
2 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。1株当たり配当額は当該分割後の金額を記載しております。

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## 1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首 株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式 普通株式(注)1	92,714,538	-	4,702,900	88,011,638
自己株式 普通株式(注)2、3、4	2,105,446	4,833,526	4,848,316	2,090,656

- (注) 1 発行済株式の普通株式の株式数の減少4,702,900株は、自己株式の消却による減少4,702,900株であります。  
2 普通株式の自己株式の株式数の増加4,833,526株は、東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による増加4,798,700株(うち一部はファシリティ型自己株式取得による増加2,486,300株)、「役員報酬B I P信託」の信託契約に基づく取得による増加31,000株、単元未満株式の買取による増加3,826株であります。  
3 普通株式の自己株式の株式数の減少4,848,316株は、自己株式の消却による減少4,702,900株、ファシリティ型自己株式取得の一連取引に伴う新株予約権の権利行使による減少95,800株、「役員報酬B I P信託」への第三者割当により処分した自己株式31,000株、「役員報酬B I P信託」による自己株式の交付18,578株、単元未満株式の売渡請求による減少38株であります。  
4 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式がそれぞれ68,362株、80,784株含まれております。

2 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年6月27日 定時株主総会	普通株式	4,987	55.00	2024年3月31日	2024年6月28日

(注) 配当金の総額には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式に対する配当金3百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

2025年6月27日開催予定の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定です。

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月27日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	5,160	60.00	2025年3月31日	2025年6月30日

(注) 配当金の総額には、役員報酬B I P信託が保有する当社株式に対する配当金4百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
現金及び預金	44,900百万円	31,062百万円
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	298 "	216 "
有価証券勘定に含まれる 合同運用指定金銭信託	2,500 "	- "
現金及び現金同等物	47,101 "	30,845 "

(リース取引関係)

1. ファイナンス・リース取引

(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

・有形固定資産

主として、食料品製造事業の生産設備(機械装置及び運搬具)、車両(機械装置及び運搬具)、自動販売機(工具、器具及び備品)、OA機器(工具、器具及び備品)であります。

・無形固定資産

ソフトウェアであります。

リース資産の減価償却の方法

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

2. オペレーティング・リース取引

(貸主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
1年内	362	794
1年超		
合計	362	794

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、必要に応じ、短期資金は銀行借入等により、長期資金は銀行借入や社債発行等により調達する方針であります。一時的な余資の運用は、安全性の高い金融資産にて行っております。デリバティブ取引は、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行っておりません。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。一部外貨建てのものについては、為替変動リスクに晒されております。

有価証券である合同運用指定金銭信託は、短期的な資金運用として保有する安全性の高い金融商品であり、信用リスクは僅少であります。

投資有価証券である株式は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金は、そのほとんどが1年以内の支払期日であります。一部、原材料等の輸入に伴う外貨建てのものについては、為替変動リスクに晒されております。

有利子負債は、主に営業取引や設備投資に係る資金調達を目的とした借入金及び社債であります。一部、変動金利であるため金利変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、製品及び原材料の輸出入等による為替変動リスクに対するヘッジを目的とした為替予約取引であります。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

営業債権については、社内規程に従い、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに、主な取引先の信用状況を定期的に把握するなど、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

デリバティブ取引利用については、信用リスクを軽減するために、格付けの高い銀行とのみ取引を行っております。

市場リスク（為替や市場価格等の変動リスク）の管理

外貨建金銭債権債務については、為替変動リスクに対して為替予約を利用してヘッジしております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的に時価や発行体の財務状況等を把握し、リスクが懸念されるものについては、保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引については、経理部長が主管となり、取引の内容に応じ社内規程に定められた手続きに基づいて決定しております。その決定された取引の執行及び管理は各関連部門で行われ、常にデリバティブ取引の残高状況、評価損益状況を把握したうえで随時経理部長に報告し、経理部長は必要と認められる場合に随時ポジション状況等を経理部担当取締役へ報告しております。また、経理部担当取締役は必要と認めたデリバティブ取引の執行状況について、四半期ごとに取締役会に報告しております。

資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社及び主要な国内連結子会社でCMS（キャッシュマネジメントシステム）を利用し、資金を一元管理する等の方法により流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。また、注記事項「デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

前連結会計年度（2024年3月31日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 有価証券 その他有価証券	2,499	2,499	-
(2) 投資有価証券 その他有価証券	13,115	13,115	-
資産計	15,615	15,615	-
(1) 社債	9,000	8,952	48
(2) 長期借入金	10,000	9,942	58
(3) 受入敷金保証金	3,557	3,353	204
負債計	22,557	22,247	310
デリバティブ取引	1	1	-

- (\*1) 「現金及び預金」「受取手形及び売掛金」「支払手形及び買掛金」「未払金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
- (\*2) 有価証券のうち、合同運用指定金銭信託で預金と同様の性格を有するもの（連結貸借対照表計上額2,500百万円）については、取得価額をもって連結貸借対照表価額としていることから、金額に含めておりません。
- (\*3) 市場価格のない株式等は、「(2)投資有価証券 その他有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度
非上場株式	102

- (\*4) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

当連結会計年度（2025年3月31日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 投資有価証券 その他有価証券	9,736	9,736	-
資産計	9,736	9,736	-
(1) 社債	9,000	8,807	193
(2) 長期借入金	10,000	9,832	168
(3) 受入敷金保証金	3,668	3,260	408
負債計	22,668	21,900	768
デリバティブ取引	137	137	-

- (\*1) 「現金及び預金」「受取手形及び売掛金」「支払手形及び買掛金」「未払金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
- (\*2) 市場価格のない株式等は、「(1)投資有価証券 その他有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	当連結会計年度
非上場株式	515

- (\*3) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注1) 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2024年3月31日)

	1年以内 (百万円)
現金及び預金	44,900
受取手形及び売掛金	30,623
有価証券 その他の有価証券 合同運用指定金銭信託	4,999
合計	80,524

当連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)
現金及び預金	31,062
受取手形及び売掛金	27,340
合計	58,402

(注2) 社債、長期借入金の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2024年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
社債	-	-	-	9,000	-	-
長期借入金	-	-	-	10,000	-	-
合計	-	-	-	19,000	-	-

当連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
社債	-	-	9,000	-	-	-
長期借入金	-	-	10,000	-	-	-
合計	-	-	19,000	-	-	-

(\*) 長期借入金のうち3,000百万円については、2025年5月20日の取締役会にて短期借入金への借り換えを決議し、2025年6月9日に借り換えを実施、2026年6月9日に返済予定となっております。

### 3 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場時価により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2024年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券 その他有価証券 合同運用指定金銭信託	-	2,499	-	2,499
投資有価証券 その他有価証券 株式	13,115	-	-	13,115
デリバティブ取引 通貨関連	-	6	-	6
資産計	13,115	2,506	-	15,621
デリバティブ取引 通貨関連	-	7	-	7
負債計	-	7	-	7

当連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券 その他有価証券 株式	9,736	-	-	9,736
資産計	9,736	-	-	9,736
デリバティブ取引 通貨関連	-	137	-	137
負債計	-	137	-	137

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度(2024年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債	-	8,952	-	8,952
長期借入金	-	9,942	-	9,942
受入敷金保証金	-	3,353	-	3,353
負債計	-	22,247	-	22,247

当連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債	-	8,807	-	8,807
長期借入金	-	9,832	-	9,832
受入敷金保証金	-	3,260	-	3,260
負債計	-	21,900	-	21,900

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

有価証券

合同運用指定金銭信託は取引金融機関から提示された価格により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

為替予約の時価は、観察可能なインプットである為替レートを用いて算定しており、レベル2の時価に分類しております。

社債

当社の発行する社債の時価は、市場価格に基づき算定しております。社債の時価は、市場価格があるものの活発な市場で取引されているわけではないため、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金

長期借入金の時価は、元利金の合計額を、同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定しており、レベル2の時価に分類しております。

受入敷金保証金

主としてゴルフ会員権の時価は、返還時期を見積もった上で、将来キャッシュ・フローを市場金利で割り引いて算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

1 その他有価証券

前連結会計年度(2024年3月31日)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 株式	13,113	2,668	10,444
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	-	-	-
小計	13,113	2,668	10,444
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 株式	2	2	0
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	2,499	2,500	0
小計	2,502	2,502	0
合計	15,615	5,171	10,443

(注) 有価証券のうち、合同運用指定金銭信託で預金と同様の性格を有するもの(連結貸借対照表計上額2,500百万円)については、取得価額をもって連結貸借対照表価額としていることから、上表に含めておりません。

当連結会計年度(2025年3月31日)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 株式	9,733	1,679	8,054
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	-	-	-
小計	9,733	1,679	8,054
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 株式	2	3	0
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	-	-	-
小計	2	3	0
合計	9,736	1,682	8,053

2 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	1,256	782	-

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	4,298	3,306	-

(デリバティブ取引関係)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

前連結会計年度（2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（2025年3月31日）

該当事項はありません。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度（2024年3月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引 売建 米ドル	売掛金	758	-	6
	買建 米ドル	買掛金	572	-	7
合計			1,330	-	1

当連結会計年度（2025年3月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引 売建 米ドル	売掛金	632	-	12
	買建 米ドル	在外子会社持分 への投資	10,300	-	124
合計			10,932	-	137

(退職給付関係)

## 1 採用している退職給付制度の概要

当社及び連結子会社（一部を除く）は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度を採用しております。また、当社は確定給付企業年金制度として市場金利連動型のキャッシュ・バランス・プランを導入しております。

確定給付企業年金制度には、退職給付信託が設定されております。退職一時金制度（非積立型制度であります）が、退職給付信託を設定した結果、積立型制度となっているものがあります。）では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給しております。

なお、連結子会社（一部を除く）が有する退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

## 2 確定給付制度

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
退職給付債務の期首残高	18,280百万円	18,515百万円
勤務費用	840 "	813 "
利息費用	156 "	157 "
数理計算上の差異の発生額	26 "	16 "
退職給付の支払額	756 "	647 "
その他	21 "	13 "
退職給付債務の期末残高	18,515 "	18,836 "

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
年金資産の期首残高	20,633百万円	24,070百万円
期待運用収益	309 "	360 "
数理計算上の差異の発生額	2,769 "	210 "
事業主からの拠出額	640 "	1,632 "
退職給付の支払額	303 "	302 "
その他	20 "	12 "
年金資産の期末残高	24,070 "	25,561 "

## (3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	1,387百万円	1,467百万円
退職給付費用	141 "	289 "
退職給付の支払額	61 "	99 "
退職給付に係る負債の期末残高	1,467 "	1,657 "

## (4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	18,515百万円	18,836百万円
年金資産	24,070 "	25,561 "
	5,554 "	6,725 "
非積立型制度の退職給付債務	1,467 "	1,657 "
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,086 "	5,067 "
退職給付に係る負債	2,677 "	2,082 "
退職給付に係る資産	6,764 "	7,150 "
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,086 "	5,067 "

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
勤務費用	840百万円	813百万円
利息費用	156 "	157 "
期待運用収益	309 "	360 "
数理計算上の差異の費用処理額	331 "	594 "
簡便法で計算した退職給付費用	141 "	289 "
確定給付制度に係る退職給付費用	497 "	305 "

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
数理計算上の差異	2,464百万円	789百万円

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
未認識数理計算上の差異	4,791百万円	3,996百万円

(8) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
国内債券	7.5%	7.5%
国内株式	35.5 "	34.2 "
外国債券	2.5 "	2.5 "
外国株式	5.5 "	5.0 "
現金及び預金	2.3 "	30.1 "
保険資産（一般勘定）	12.9 "	12.5 "
投資信託受益証券	22.4 "	- "
その他	11.4 "	8.2 "
合計	100.0 "	100.0 "

（注）年金資産合計には、退職給付信託が前連結会計年度58.1%、当連結会計年度60.0%含まれております。

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎（加重平均で表しております。）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
割引率	0.8%～0.9%	0.8%～0.9%
長期期待運用収益率	1.5 "	1.5 "

なお、当社はポイント制を採用しているため、退職給付債務の算定に際して予想昇給率を使用しておりません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
返金負債及び未払費用（販売促進費）	1,518百万円	1,518百万円
賞与引当金	912 "	975 "
退職給付に係る負債	2,353 "	2,613 "
退職給付信託設定額	703 "	724 "
減価償却超過額及び減損損失	472 "	689 "
投資有価証券評価損	264 "	239 "
未実現固定資産売却益	445 "	363 "
税務上の繰越欠損金（注）	875 "	927 "
その他	2,034 "	2,021 "
繰延税金資産小計	9,580 "	10,072 "
税務上の繰越欠損金に係る 評価性引当額（注）	827 "	920 "
将来減算一時差異等に係る 評価性引当額	590 "	849 "
評価性引当額小計	1,418 "	1,769 "
繰延税金資産合計	8,161 "	8,302 "
<b>繰延税金負債</b>		
退職給付に係る資産	2,062 "	2,241 "
固定資産圧縮積立金	1,384 "	1,485 "
その他有価証券評価差額金	2,701 "	2,160 "
その他	449 "	457 "
繰延税金負債合計	6,598 "	6,345 "
繰延税金資産（は負債）純額	1,563 "	1,957 "

(注) 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2024年3月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金（a）	4	11	5	0	3	850	875
評価性引当額	4	11	2	0	3	805	827
繰延税金資産	-	-	3	-	-	44	48

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度（2025年3月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金（a）	-	-	-	-	0	926	927
評価性引当額	-	-	-	-	-	920	920
繰延税金資産	-	-	-	-	0	6	6

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.3 "	0.3 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	0.1 "	0.1 "
住民税均等割	0.3 "	0.2 "
研究費等税額控除	2.7 "	3.6 "
ASC740(旧FIN48)による影響額	0.1 "	- "
評価性引当額	2.3 "	0.6 "
税率変更に伴う繰延税金資産及 び負債への影響額	- "	0.2 "
その他	0.7 "	1.3 "
税効果会計適用後の 法人税等の負担率	25.3 "	26.5 "

3 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後に開始する連結会計年度から防衛特別法人税が課されることとなりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は、従来の30.6%から2026年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異については31.5%となります。

この結果、当連結会計年度において、繰延税金資産(繰延税金負債の金額を控除した金額)が62百万円、法人税等調整額が38百万円、その他有価証券評価差額金が65百万円、退職給付に係る調整累計額が35百万円減少しております。

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

(1) 当該資産除去債務の概要

建物に使用されている有害物質(石綿障害予防規則に基づくもの)の除去費用であります。

(2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を15年と見積もり、割引率は1.0%を使用して資産除去債務の金額を算定しております。

(3) 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
期首残高	66百万円	66百万円
時の経過による調整額	0 "	0 "
期末残高	66 "	67 "

(賃貸等不動産関係)

当社グループは、東京都その他の地域において、賃貸用商業施設等（土地を含む）を有しております。前連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は852百万円（賃貸収益は不動産事業の収益に、主な賃貸費用は不動産事業の原価に計上）、売却益546百万円（特別利益に計上）、除売却損は72百万円（特別損失に計上）であります。当連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は788百万円（賃貸収益は不動産事業の収益に、主な賃貸費用は不動産事業の原価に計上）、売却益245百万円（特別利益に計上）、除売却損は29百万円（特別損失に計上）、減損損失は986百万円（特別損失に計上）であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)
連結貸借対照表計上額		
期首残高	2,926	2,678
期中増減額	247	317
期末残高	2,678	2,996
期末時価	18,049	22,097

- (注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。  
 2 期末の時価は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額、その他の物件については不動産鑑定評価基準に基づいて自社で算定した金額（指標等を用いて調整を行ったものを含む。）であります。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1 報告セグメントの概要

(1)報告セグメントの決定方法

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会等が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、食料品製造を中心に事業活動を展開しております。なお、「食料品製造」、「食料卸売」、「不動産及びサービス」を報告セグメントとしております。

(2)各報告セグメントに属する製品及びサービスの種類

「食料品製造」セグメントは、菓子、食品、冷菓、ゼリー飲料等の製造を行っております。

「食料卸売」セグメントは、業務用食品の卸売を行っております。

「不動産及びサービス」セグメントは、不動産賃貸業、ゴルフ場経営を行っております。

2 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一であります。

セグメント間の内部売上高及び振替高は、市場価格等に基づいております。

3 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸 表計上額 (注)3
	食料品 製 造	食料卸売	不動産及び サービス	計				
売上高								
外部顧客への売上高	203,810	6,909	1,911	212,631	737	213,368	-	213,368
セグメント間の内部売上高又は振替高	16	248	0	265	794	1,060	1,060	-
計	203,826	7,157	1,912	212,896	1,532	214,429	1,060	213,368
セグメント利益	19,909	377	834	21,121	142	21,264	990	20,273
セグメント資産	162,385	3,274	5,607	171,267	1,293	172,561	51,083	223,644
その他の項目								
減価償却費	9,245	4	144	9,395	97	9,492	-	9,492
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	14,872	3	85	14,961	37	14,998	-	14,998

(注)1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、研究用試薬の製造販売他であります。

2 調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント利益の調整額 990百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用 1,037百万円などが含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費及び新規事業開発費等であります。

(2) セグメント資産の調整額51,083百万円は、全社資産54,893百万円及びセグメント間の債権の相殺消去等 3,809百万円が含まれております。全社資産は当社グループの現金及び預金、余資運用資金(合同運用指定金銭信託)、長期投資資金(金融機関株式)であります。

3 セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

当連結会計年度（自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント				その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結財務諸 表計上額 (注) 3
	食料品 製 造	食料卸売	不動産及び サービス	計				
売上高								
外部顧客への売上高	217,578	8,690	1,870	228,140	817	228,957	-	228,957
セグメント間の内部売 上高又は振替高	14	289	2	306	824	1,131	1,131	-
計	217,593	8,980	1,873	228,447	1,641	230,088	1,131	228,957
セグメント利益	19,862	1,441	801	22,105	165	22,271	1,005	21,266
セグメント資産	163,705	4,619	4,960	173,285	1,900	175,186	34,800	209,986
その他の項目								
減価償却費	9,667	5	152	9,825	93	9,918	-	9,918
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	10,526	6	44	10,578	111	10,689	-	10,689

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、研究用試薬の製造販売他であります。

2 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益の調整額 1,005百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用 1,026百万円などが含まれております。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費及び新規事業開発費等であります。
- (2) セグメント資産の調整額34,800百万円は、全社資産35,618百万円及びセグメント間の債権の相殺消去等 818百万円が含まれております。全社資産は当社グループの現金及び預金、長期投資資金（金融機関株式）であります。

3 セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

#### 【関連情報】

前連結会計年度（自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日）

#### 1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

#### 2 地域ごとの情報

##### (1) 売上高

（単位：百万円）

日本	米国	その他	合計
186,375	18,138	8,854	213,368

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

##### (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### 3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

1 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米国	その他	合計
198,567	19,672	10,718	228,957

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	食料品製造	食料卸売	不動産 及びサービス	その他	調整額	合計
減損損失	1,712	-	-	-	-	1,712

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

	食料品製造	食料卸売	不動産 及びサービス	その他	調整額	合計
減損損失	972	-	30	-	-	1,003

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

## (収益認識関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループは、顧客との契約から生じる収益を顧客との契約に基づき、各セグメントを主要な売上管理区分に分解しております。

(単位：百万円)

報告セグメント	主な製品・地域区分	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
食料品製造	菓子食品事業	79,194	84,436
	冷菓事業	45,394	49,360
	i n事業	31,579	31,339
	通販事業(注)1	10,969	11,184
	事業子会社等(注)1	9,991	11,241
	国内計	177,129	187,562
	米国事業	19,187	20,956
	中国・台湾・輸出等 (注)1	7,492	9,060
	海外計	26,680	30,016
	小計	203,810	217,578
食料卸売	業務用食品の卸売	6,909	8,690
不動産及びサービス	ゴルフ場経営	785	791
その他(注)2		737	817
顧客との契約から生じる収益 合計		212,242	227,878
不動産及びサービス	不動産賃貸	1,126	1,079
その他の収益 合計		1,126	1,079
外部顧客への売上高 合計		213,368	228,957

(注)1 従来、「通販事業」や「事業子会社等」の海外向けの売上高を「中国・台湾・輸出等」の区分に含めて表示していましたが、「2030経営計画」「2024中期経営計画」に沿った当社グループの経営管理の実態を明瞭に表示するため、当連結会計年度の期首より「通販事業」又は「事業子会社等」の区分に含めて表示する方法に変更しております。なお、前連結会計年度の顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、変更後の区分方法により作成したものを記載しております。

2 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、研究用試薬の製造販売他であります。

## 2 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は、注記事項「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

4 会計方針に関する事項 (5)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

## 3 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

## (1) 顧客との契約から生じた債権及び契約負債の残高等

当社グループにおいては、契約資産の残高がなく、また、契約負債については、残高に重要性が乏しく、重大な変動も発生していないため、記載を省略しております。また、過去の期間に充足(又は部分的に充足)した履行義務から、当連結会計年度に認識した収益に重要な金額はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループの残存履行義務に配分した取引価格については、当初に予想される契約期間が1年を超える重要な契約がないため、実務上の便法を適用し、記載を省略しております。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る）等

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
1株当たり純資産額	1,448.01円	1,523.09円
1株当たり当期純利益	165.60円	200.85円

- (注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。  
 2. 役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。なお、前連結会計年度において信託が保有する期末自己株式数は68千株、期中平均自己株式数は68千株、当連結会計年度において信託が保有する期末自己株式数は80千株、期中平均自己株式数は75千株であります。  
 3. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	132,653	132,393
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	1,450	1,527
(うち非支配株主持分(百万円))	(1,450)	(1,527)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	131,202	130,865
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	90,609	85,920

4. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	15,154	17,710
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	15,154	17,710
普通株式の期中平均株式数(千株)	91,510	88,177

5. 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。前連結会計年度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普通株式の期中平均株式数を算定しております。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得及び消却)

当社は、2025年5月9日開催の取締役会において、以下のとおり、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議するとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式の消却に係る事項について決議いたしました。また、上記取締役会決議に基づき、自己株式の取得及び消却を以下のとおり実施いたしました。

1 自己株式の取得及び消却を行う理由

株主還元の実現及び資本効率の向上を図るため

2 取得に係る事項の内容

- |               |   |
|---------------|---|
| (1)取得対象株式の種類  | 当社普通株式  |
| (2)取得し得る株式の総数 | 2,000,000株(上限)<br>(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合2.32%) |
| (3)株式の取得価額の総額 | 5,500,000,000円(上限)                              |
| (4)取得期間       | 2025年5月12日～2025年5月16日                           |
| (5)取得方法       | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け            |

3 取得結果

- |               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| (1)取得した株式の種類  | 当社普通株式                               |
| (2)取得した株式の総数  | 1,900,000株                           |
| (3)株式の取得価額の総額 | 4,749,050,000円                       |
| (4)取得日        | 2025年5月13日                           |
| (5)取得方法       | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け |

4 消却に係る事項の内容

- |                |   |
|----------------|---|
| (1)消却対象株式の種類   | 当社普通株式  |
| (2)消却した株式の総数   | 1,900,000株<br>(消却前の発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合2.21%) |
| (3)消却日         | 2025年6月13日                                      |
| (4)消却後の発行済株式総数 | 86,111,638株                                     |

【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
森永製菓(株)	第15回無担保社債 (社債間限定同順位 特約付) (サステナビリティ ボンド)	2022年12月8日	9,000	9,000	0.490	無担保社債	2027年12月8日
合計			9,000	9,000			

(注) 連結決算日後5年以内における1年ごとの償還予定額の総額

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
		9,000		

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	-	-	-	
1年以内に返済予定の長期借入金	-	-	-	
1年以内に返済予定のリース債務	467	492	1.5	
長期借入金(1年以内に返済予定 のものを除く)	10,000	10,000	0.5	2027年12月
リース債務(1年以内に返済予定 のものを除く)	854	696	2.0	2026年4月~ 2031年4月
その他有利子負債	-	-	-	
合計	11,321	11,189		

- (注) 1 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。  
2 長期借入金及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後5年以内における1年ごとの返済予定額は以下のとおりであります。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	-	10,000	-	-
リース債務	371	214	92	16

(注) 長期借入金のうち3,000百万円については、2025年5月20日の取締役会にて短期借入金への借り換えを決議し、2025年6月9日に借り換えを実施、2026年6月9日に返済予定となっております。

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	118,845	228,957
税金等調整前 中間(当期)純利益 (百万円)	15,047	24,284
親会社株主に帰属する 中間(当期)純利益 (百万円)	10,631	17,710
1株当たり 中間(当期)純利益 (円)	118.35	200.85

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	38,565	15,772
売掛金	2 24,714	2 21,021
有価証券	4,999	-
製品	11,299	14,622
仕掛品	267	266
原材料及び貯蔵品	7,899	12,503
前払費用	1,390	1,364
短期貸付金	2 5	2 130
その他	2、5 9,846	2 8,442
貸倒引当金	34	33
<b>流動資産合計</b>	<b>98,954</b>	<b>74,090</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	30,687	28,926
構築物	1,642	1,605
機械及び装置	19,932	17,653
車両運搬具	52	38
工具、器具及び備品	1,310	1,119
土地	13,673	12,345
リース資産	1,046	943
建設仮勘定	640	761
<b>有形固定資産合計</b>	<b>68,987</b>	<b>63,392</b>
<b>無形固定資産</b>		
借地権	135	135
ソフトウェア	260	2,835
その他	1,604	1,087
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2,000</b>	<b>4,058</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	1 13,192	9,812
関係会社株式	7,920	17,466
長期前払費用	599	879
前払年金費用	3,693	4,392
繰延税金資産	862	1,159
その他	2 734	2 1,056
貸倒引当金	19	18
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>26,983</b>	<b>34,748</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>97,971</b>	<b>102,199</b>
<b>資産合計</b>	<b>196,926</b>	<b>176,289</b>

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形	5 1,653	34
買掛金	2 18,012	2 19,131
リース債務	428	439
未払金	2 10,914	2 8,982
未払法人税等	4,174	690
未払消費税等	232	-
未払費用	1,184	912
返金負債	4,382	4,460
賞与引当金	2,067	2,254
預り金	2, 3 21,295	2, 3 20,330
従業員預り金	1 234	237
その他	5 6,290	1,686
流動負債合計	70,869	59,159
<b>固定負債</b>		
社債	9,000	9,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	736	612
退職給付引当金	2,961	1,716
役員株式給付引当金	115	102
環境対策引当金	149	3
資産除去債務	66	67
受入敷金保証金	716	827
その他	82	81
固定負債合計	23,830	22,412
負債合計	94,699	81,572
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	18,612	18,612
<b>資本剰余金</b>		
資本準備金	17,186	17,186
資本剰余金合計	17,186	17,186
<b>利益剰余金</b>		
<b>その他利益剰余金</b>		
固定資産圧縮積立金	3,112	3,218
別途積立金	7,000	7,000
繰越利益剰余金	53,896	48,631
利益剰余金合計	64,009	58,849
自己株式	4,865	5,252
株主資本合計	94,943	89,396
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	7,288	5,439
繰延ヘッジ損益	5	118
評価・換算差額等合計	7,283	5,321
純資産合計	102,226	94,717
負債純資産合計	196,926	176,289

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日)	当事業年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)
売上高	2 173,340	2 183,019
売上原価	2 110,242	2 119,816
売上総利益	63,097	63,202
販売費及び一般管理費	1 52,580	1 53,320
営業利益	10,517	9,881
営業外収益		
受取利息及び配当金	2 730	2 2,948
補助金収入	215	606
その他	2 214	2 106
営業外収益合計	1,161	3,660
営業外費用		
支払利息	2 90	2 106
社債利息	44	43
その他	93	72
営業外費用合計	228	223
経常利益	11,450	13,319
特別利益		
固定資産売却益	982	125
投資有価証券売却益	782	3,306
その他	182	-
特別利益合計	1,948	3,431
特別損失		
固定資産除売却損	441	391
減損損失	1,779	1,185
事業撤退損	-	198
その他	179	22
特別損失合計	2,399	1,798
税引前当期純利益	10,998	14,952
法人税、住民税及び事業税	4,812	2,926
法人税等調整額	2,224	247
法人税等合計	2,588	3,173
当期純利益	8,410	11,779

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金			利益剰余金合計
				固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	18,612	17,186	-	17,186	6,947	7,000	53,896	67,844
当期変動額								
剰余金の配当							4,712	4,712
固定資産圧縮積立金の取崩					3,835		3,835	-
当期純利益							8,410	8,410
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
自己株式の消却			0	0			7,532	7,532
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計	-	-	-	-	3,835	-	0	3,834
当期末残高	18,612	17,186	-	17,186	3,112	7,000	53,896	64,009

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	3,713	99,930	4,879	6	4,885	104,816
当期変動額						
剰余金の配当		4,712				4,712
固定資産圧縮積立金の取崩		-				-
当期純利益		8,410				8,410
自己株式の取得	8,685	8,685				8,685
自己株式の処分	0	0				0
自己株式の消却	7,532	-				-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			2,409	11	2,397	2,397
当期変動額合計	1,152	4,987	2,409	11	2,397	2,589
当期末残高	4,865	94,943	7,288	5	7,283	102,226

当事業年度(自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							利益剰余金 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		利益剰余金 合計	
				固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	18,612	17,186	-	17,186	3,112	7,000	53,896	64,009
当期変動額								
剰余金の配当							4,987	4,987
固定資産圧縮積立金の積立					291		291	-
固定資産圧縮積立金の取崩					145		145	-
実効税率の変更に伴う積立 金の減少					40		40	-
当期純利益							11,779	11,779
自己株式の取得								
自己株式の処分				-			233	233
自己株式の消却							11,717	11,717
株主資本以外の項目の当期 変動額（純額）								
当期変動額合計	-	-	-	-	105	-	5,265	5,159
当期末残高	18,612	17,186	-	17,186	3,218	7,000	48,631	58,849

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	4,865	94,943	7,288	5	7,283	102,226
当期変動額						
剰余金の配当		4,987				4,987
固定資産圧縮積立金の積立		-				-
固定資産圧縮積立金の取崩		-				-
実効税率の変更に伴う積立 金の減少		-				-
当期純利益		11,779				11,779
自己株式の取得	12,460	12,460				12,460
自己株式の処分	355	121				121
自己株式の消却	11,717	-				-
株主資本以外の項目の当期 変動額（純額）			1,849	113	1,962	1,962
当期変動額合計	386	5,546	1,849	113	1,962	7,508
当期末残高	5,252	89,396	5,439	118	5,321	94,717

## 【注記事項】

(重要な会計方針)

### 1 資産の評価基準及び評価方法

#### (1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

#### (2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

製品

総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

仕掛品

総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

原材料及び貯蔵品

総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

### 2 固定資産の減価償却の方法

#### (1) 有形固定資産（リース資産を除く）

建物並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物は定額法、その他の有形固定資産については定率法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物 15年～45年

構築物 10年～45年

機械及び装置 10年～12年

#### (2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

#### (3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

### 3 引当金の計上基準

#### (1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

#### (2) 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当事業年度に見合う分を計上しております。

#### (3) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

#### 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（キャッシュバランス型年金制度、退職一時金制度共13年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌事業年度から費用処理しております。

#### (4) 役員株式給付引当金

役員に対する将来の当社株式の給付に備えるため、「株式交付規程」に基づき、役員に割り当てられたポイントに応じた株式の給付見込額を基礎として計上しております。

#### (5) 環境対策引当金

保管中のポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物の処理に備えるため、当事業年度末において発生していると認められる金額を計上しております。

### 4 収益及び費用の計上基準

当社は、主に菓子、食品、冷菓及びゼリー飲料等の製造及び販売を行っております。

製品の販売は、顧客へ製品を引き渡した時点で支配が顧客に移転し、履行義務を充足することになりますが、製品の出荷時から当該製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常の期間であるため、製品の出荷時に収益を認識しております。

当該収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベート及び返品等を控除した金額で測定しております。また、顧客との契約において約束された対価のうち、顧客に返金すると見込んでいる額については、契約条件や過去の実績等に基づき算定し、返金負債として計上しております。

### 5 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

#### 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表における会計処理の方法と異なっております。

#### (追加情報)

##### (業績連動型株式報酬制度)

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、当社の取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く。以下、同じ。）を対象として、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、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ことを目的として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。

##### (1) 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下、「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用いたしました。当社は、取締役の退任後（死亡による退任を含む。）に、役位及び会社業績目標の達成度等に応じ、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付いたします。

##### (2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前事業年度末147百万円、68,362株、当事業年度末189百万円、80,784株であります。

#### (自己株式の取得に関する事項)

当社は、2024年11月18日付の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得すること及びその具体的な取得方法について決議し、2024年11月19日に同決議に基づく自己株式の取得を実施いたしました。

なお、自己株式の取得の一部についてファシリティ型自己株式取得（Accelerated Share Repurchase）による方法（以下、「本手法」という。）を用いております。

本手法は、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に該当するものとして、以下のとおり会計処理を行っております。

## 1. 本手法の概要

当社は、2024年11月19日にToSTNeT-3により1株当たり2,591.5円で3,858,700株、9,999百万円に相当する自己株式を取得し、うち2,486,300株、6,443百万円相当についてS M B C日興証券株式会社（以下、「S M B C日興証券」という。）から買付けを行っております（以下、同社からの自己株式取得を「本自己株式取得（ASR）」という。）。

S M B C日興証券からの取得分についての当社の実質的な取得価額が、本自己株式取得（ASR）後の一定期間の東京証券取引所における当社株式の普通取引の売買高加重平均価格の平均値に99.75%を乗じた価格（小数第5位を四捨五入）（以下、「平均VWAP」という。）と等しくなるよう、当社とS M B C日興証券との間で第1回ASR新株予約権（出資金額固定型新株予約権）又は第2回ASR新株予約権（交付株式数固定型新株予約権）を用いた調整取引を行います。

なお、2025年2月13日付で第1回ASR新株予約権が行使されたことに伴い、S M B C日興証券との間で当社株式を用いた調整取引を行いました。具体的には、S M B C日興証券より買付けた2,486,300株から、算出された平均VWAPである2,695.3933円で6,443百万円を除いた2,390,500株（計算の結果生じる100株未満の端数は切り上げた株式数）を控除して算出された当社株式95,800株をS M B C日興証券に交付いたしました。この結果、当社が2024年11月19日実施のToSTNeT-3（その一部であるファシリティ型自己株式取得を含む。）及びその後の本調整取引を通じて取得した実質的な自己株式の取得株式数は、3,762,900株となりました。なお、第1回ASR新株予約権の行使にともない、第2回ASR新株予約権は行使されず失権（消滅）いたしました。

## 2. 会計処理の原則及び手続

ToSTNeT-3を利用して取得した当社株式については、取得価額により貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として計上しております。また、第1回ASR新株予約権の行使により交付した自己株式については、交付した自己株式の帳簿価額を貸借対照表の純資産の部の「自己株式」から減額、新株予約権の行使により払い込みを受けた金銭の額から、交付した自己株式の帳簿価額を控除して得た額を「資本剰余金（その他資本剰余金）」及び「利益剰余金（繰越利益剰余金）」として貸借対照表の純資産の部に計上しております。なお、本手法により取得及び交付した当社株式については、1株当たり当期純利益を算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

当該会計処理方針に基づき、当事業年度において、貸借対照表の純資産の部に「自己株式」として9,758百万円（S M B C日興証券から買付けた当社株式は6,443百万円、S M B C日興証券に交付した当社株式の帳簿価額減少額は241百万円）を計上しております。また、本手法の調整取引で貸借対照表の純資産の部に「資本剰余金（その他資本剰余金）」として、負の値で7百万円、及び「利益剰余金（繰越利益剰余金）」として、負の値で233百万円計上しております。

(貸借対照表関係)

## 1 担保資産

次の資産を担保に供しております。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
投資有価証券	2,254百万円	-

上記の担保資産に対する債務は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
従業員預り金	234百万円	-

(注) 前事業年度において従業員預り金234百万円に担保が設定されていましたが、2024年9月10日に解除されております。

## 2 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
短期金銭債権	3,450百万円	3,028百万円
長期金銭債権	400 "	400 "
短期金銭債務	24,940 "	24,308 "

## 3 預り金

当社は、当社及び主要な国内連結子会社における余剰資金の一元管理を図り、資金効率の向上と金融費用の削減を目的として、キャッシュマネジメントシステム(以下、CMS)を導入しております。預り金に含まれているCMSによる預託資金は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
預り金	20,609百万円	19,913百万円

## 4 貸出コミットメント契約

CMSによる主要な国内連結子会社に対する貸出コミットメントは、次のとおりであります。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
CMSによる貸付限度額の総額	750百万円	750百万円
貸付実行残高	-	-
差引貸付未実行残高	750百万円	750百万円

## 5 期末日満期手形の会計処理

期末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理をしております。なお、前事業年度末日が金融機関の休日であったため、下記の前事業年度末日満期手形が前事業年度末残高に含まれております。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
流動資産の「その他」	10百万円	-
支払手形	785 "	-
流動負債の「その他」	146 "	-

(損益計算書関係)

1 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額並びにおおよその割合は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
販売促進費	4,254百万円	4,114百万円
広告宣伝費	10,000 "	9,417 "
運賃保管料	14,435 "	15,121 "
給料手当	6,073 "	6,311 "
賞与引当金繰入額	1,252 "	1,383 "
退職給付費用	202 "	5 "
減価償却費	3,107 "	3,151 "
おおよその割合		
販売費	55%	54%
一般管理費	45 "	46 "

2 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引の取引高の総額

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業取引(収入分)	3,534百万円	3,320百万円
営業取引(支出分)	46,482 "	51,140 "
営業取引以外の取引	474 "	2,574 "

(有価証券関係)

前事業年度(2024年3月31日)

子会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式の時価を記載しておりません。  
 なお、市場価格のない株式等の子会社株式の貸借対照表計上額は、次のとおりであります。

区分	前事業年度
子会社株式	7,920百万円

当事業年度(2025年3月31日)

子会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式の時価を記載しておりません。  
 なお、市場価格のない株式等の子会社株式の貸借対照表計上額は、次のとおりであります。

区分	当事業年度
子会社株式	17,466百万円

## (税効果会計関係)

## 1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
返金負債及び未払費用(販売促進費)	1,246百万円	1,284百万円
未払事業税	249 "	109 "
賞与引当金	632 "	689 "
退職給付引当金	2,436 "	2,493 "
退職給付信託設定額	1,027 "	1,122 "
減価償却超過額及び減損損失	188 "	449 "
関係会社株式評価損	3,252 "	3,252 "
投資有価証券評価損	264 "	238 "
その他	863 "	943 "
繰延税金資産小計	10,159 "	10,585 "
評価性引当額	3,580 "	3,884 "
繰延税金資産合計	6,578 "	6,701 "
<b>繰延税金負債</b>		
前払年金費用	1,130 "	1,383 "
固定資産圧縮積立金	1,372 "	1,477 "
その他有価証券評価差額金	2,833 "	2,292 "
その他	380 "	388 "
繰延税金負債合計	5,716 "	5,541 "
繰延税金資産(は負債)純額	862 "	1,159 "

## 2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.6 "	0.4 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	1.4 "	5.3 "
住民税均等割	0.4 "	0.3 "
研究費等税額控除	3.7 "	5.2 "
評価性引当額	2.6 "	1.3 "
税率変更に伴う繰延税金資産 及び負債への影響額	- "	0.2 "
その他	0.4 "	0.7 "
税効果会計適用後の 法人税等の負担率	23.5 "	21.2 "

## 3 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後に開始する事業年度から防衛特別法人税が課されることとなりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は、従来の30.6%から2026年4月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異については31.5%となります。

この結果、当事業年度において、繰延税金資産(繰延税金負債の金額を控除した金額)が40百万円、法人税等調整額が24百万円、その他有価証券評価差額金が65百万円減少しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）」に同一の内容を記載しておりますので、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得及び消却)

当社は、2025年5月9日開催の取締役会において、以下のとおり、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議するとともに、会社法第178条の規定に基づき、自己株式の消却に係る事項について決議いたしました。また、上記取締役会決議に基づき、自己株式の取得及び消却を以下のとおり実施いたしました。

1 自己株式の取得及び消却を行う理由

株主還元の実現及び資本効率の向上を図るため

2 取得に係る事項の内容

- |               |   |
|---------------|---|
| (1)取得対象株式の種類  | 当社普通株式  |
| (2)取得し得る株式の総数 | 2,000,000株(上限)<br>(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合2.32%) |
| (3)株式の取得価額の総額 | 5,500,000,000円(上限)                              |
| (4)取得期間       | 2025年5月12日～2025年5月16日                           |
| (5)取得方法       | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け            |

3 取得結果

- |               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| (1)取得した株式の種類  | 当社普通株式                               |
| (2)取得した株式の総数  | 1,900,000株                           |
| (3)株式の取得価額の総額 | 4,749,050,000円                       |
| (4)取得日        | 2025年5月13日                           |
| (5)取得方法       | 東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け |

4 消却に係る事項の内容

- |                |   |
|----------------|---|
| (1)消却対象株式の種類   | 当社普通株式  |
| (2)消却した株式の総数   | 1,900,000株<br>(消却前の発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合2.21%) |
| (3)消却日         | 2025年6月13日                                      |
| (4)消却後の発行済株式総数 | 86,111,638株                                     |

## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額	当期末 取得原価
有形固定資産	建物	30,687	344	318 (146)	1,787	28,926	24,156	53,083
	構築物	1,642	133	17 (1)	152	1,605	3,304	4,910
	機械及び装置	19,932	2,304	58	4,525	17,653	63,315	80,968
	車両運搬具	52	23	0	37	38	346	385
	工具、器具 及び備品	1,310	389	7 (1)	574	1,119	4,051	5,170
	土地	13,673	1	1,330 (1,037)	-	12,345	-	12,345
	リース資産	1,046	329	0	431	943	1,107	2,051
	建設仮勘定	640	3,308	3,188	-	761	-	761
	計	68,987	6,834	4,921 (1,185)	7,507	63,392	96,283	159,675
無形固定資産	借地権	135	-	-	-	135	-	-
	ソフトウェア	260	2,780	-	205	2,835	-	-
	その他	1,604	2,271	2,780	8	1,087	-	-
	計	2,000	5,052	2,780	214	4,058	-	-

(注) 1 「当期減少額」欄の( )は内数で、当期の減損損失計上額であります。

2 「当期増加額」の主なものは、次のとおりであります。

事業所	設備の内容	資産の種類	金額(百万円)
小山工場	製造設備等	機械及び装置	652
高崎工場	製造設備等	機械及び装置	575
本社	基幹システム更新等	ソフトウェア	2,756

3 「当期減少額」の主なものは、次のとおりであります。

事業所	設備の内容	資産の種類	金額(百万円)
東京支社	営業所等	土地	811

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	53	33	34	52
賞与引当金	2,067	2,254	2,067	2,254
役員株式給付引当金	115	27	40	102
環境対策引当金	149	-	146	3

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで		
定時株主総会	6月中		
基準日	3月31日		
剰余金の配当の基準日	9月30日、3月31日		
1単元の株式数	100株		
単元未満株式の買取り・ 売渡し	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 (特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社		
取扱場所			
株主名簿管理人			
取次所			
買取・売渡手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額		
公告掲載方法	電子公告 電子公告を行う当社のホームページのアドレスは次のとおりであります。 <a href="https://www.morinaga.co.jp/company/ir/stock/public.html">https://www.morinaga.co.jp/company/ir/stock/public.html</a> ただし、事故その他やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法により行います。		
株主に対する特典	株主優待制度		
	(1)対象となる株主 毎年9月30日を権利確定日とし、権利確定日時点の当社株主名簿に記載または記録された、当社株式を6か月以上継続保有されている保有株式数100株(1単元)以上の株主。		
	(2)ご優待の内容 当社製品詰合せのご送付または同等金額のご寄付のいずれかをお選びいただけます。 当社製品詰合せのご送付を選択された場合、毎年2月下旬から3月中旬ごろに発送させていただきます。ご了承ください。		
	保有株式数	継続保有期間	優待内容
	100株～599株	6か月以上 3年未満	1,500円相当の当社製品詰合せ(Sサイズ) または同等金額のご寄付
	100株～599株	3年以上	2,500円相当の当社製品詰合せ(サイズ) または同等金額のご寄付
600株以上	6か月以上 3年未満	2,500円相当の当社製品詰合せ(サイズ) または同等金額のご寄付	
600株以上	3年以上	4,000円相当の当社製品詰合せ(Lサイズ) または同等金額のご寄付	

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1)	有価証券報告書 及びその添付書類 並びに確認書	事業年度 (第176期)	自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	2024年6月27日 関東財務局長に提出
(2)	内部統制報告書 及びその添付書類	事業年度 (第176期)	自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	2024年6月27日 関東財務局長に提出
(3)	半期報告書 及び確認書	(第177期中)	自 2024年4月1日 至 2024年9月30日	2024年11月13日 関東財務局長に提出
(4)	臨時報告書	企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号 の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づ く臨時報告書		2024年7月1日 関東財務局長に提出
		企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号 (代表者の異動)の規定に基づく臨時報告書		2025年2月12日 関東財務局長に提出
(5)	有価証券届出書 (参照方式) 及びその添付書類	その他の者に対する割当		2024年11月18日 関東財務局長に提出
(6)	有価証券届出書の 訂正届出書(参照方式)			2024年11月19日 関東財務局長に提出
(7)	発行登録書 (株券、社債券等) 及びその添付書類			2024年5月31日 関東財務局長に提出
(8)	訂正発行登録書			2024年7月12日 関東財務局長に提出
(9)	自己株券買付状況報告書	報告期間	自 2024年11月1日 至 2024年11月30日 自 2025年5月1日 至 2025年5月31日	2024年12月13日 関東財務局長に提出 2025年6月12日 関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年6月26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
--------------------	-------	---	--	---	---

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている森永製菓株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2025年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

食料品製造セグメントの売上高に係る期間帰属	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表【注記事項】の（セグメント情報等）【セグメント情報】に記載のとおり、当連結会計年度の食料品製造セグメントの売上高は217,578百万円であり、連結損益計算書における売上高の95.0%を占めている。また、食料品製造セグメントの売上高は、主として森永製菓株式会社（以下、会社）の売上高で構成されている。</p> <p>食料品製造セグメントに属する会社の売上高は、主として「菓子食品事業」「冷菓事業」「i n事業」「通販事業」に区分されるが、連結財務諸表【注記事項】の（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）4 会計方針に関する事項（5）重要な収益及び費用の計上基準に記載のとおり、いずれの区分においても製品の出荷時に収益を認識している。各部門においては売上高に係る内部統制を含む業務プロセスが整備されており、また、売上対象商品は少額かつ多品種にわたることから、日々大量の売上データが販売システムに登録され、会計システムに自動連携されている。</p> <p>会社における主要な販売先（得意先）は卸売業者であり、会社の各部門の営業方針及び得意先との取引内容が、部門毎の業績を左右する状況にある。特に、連結会計年度末日付近の販売取引は、中期経営計画及び年度予算の達成可否という観点で社内外の関心度が高く、計上された売上金額が帰属する会計期間（いわゆる期間帰属）については、監査上の重要度が相対的に高いと考えられる。</p> <p>従って、当監査法人は会社の食料品製造セグメントの売上高に係る期間帰属につき、監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、左記の監査上の主要な検討事項を検討するに当たり、会社の食料品製造セグメントの売上高について、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高に係る期間帰属に関連する重要な虚偽表示リスクに対応する内部統制の検証として、得意先への販売取引における各種伝票（出荷・取消・返品）の起票プロセス、物品受領書及び返品引取依頼書類等の受領プロセスに係る内部統制の整備状況、運用状況の検証を実施した。また、出荷・取消・返品情報に係る販売システムへのデータ集計の網羅性及び正確性、会計システムへのインターフェースの検証、並びにそれらを担う販売システム及び会計システムに係るユーザーアクセス管理、システム変更管理、システム運用管理等のIT全般統制の検証について、当監査法人内のITの専門家を利用してシステムコントロールの有効性を検証した。</li> <li>・会社の本社営業部門及び支店毎に月次の売上状況及び予算の達成状況を分析し、決算月の売上高に重要な変動がある等の条件に該当する本社営業部門及び支店を特定した。また、特定された本社営業部門及び支店における得意先毎の販売状況を分析し、全体の傾向及び分布等を検討の上で、監査上、検討が必要と判断される得意先への販売について、取引内容の詳細を理解するとともに、詳細テストとして請求書、物品受領書、金融機関入金記録等と会計記録との突合を実施した。</li> <li>・連結会計年度末日後の販売取消・返品取引等の仕訳データを確認し、期間帰属の観点において多額の販売取消・返品が実施されているかどうかを確かめた。</li> <li>・上記で選定されていない販売取引については、サンプルベースで請求書、物品受領書等との突合を実施した。</li> </ul>

顧客へのレポートに係る返金負債の見積りの合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表【注記事項】の（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）4 会計方針に関する事項（5）重要な収益及び費用の計上基準に記載のとおり、会社は顧客との契約から生じる収益について、約束された対価から値引き、レポート及び返品等を控除した金額で測定している。値引き及びレポートには、顧客への販売に応じた値引きや割戻費用、一定の販売数に応じた契約達成金等が含まれている。</p> <p>また、会社は顧客から受け取った又は受け取る対価のうち、レポートとして返金すると見込んでいる額については、契約条件や過去の実績等に基づき算定し、返金負債として見積計上している。当該見積計上額は、連結貸借対照表に計上されている返金負債5,643百万円の大部分を構成している。</p> <p>会社にとって顧客へのレポートは、販売を拡大するための重要な営業活動費用と捉えられている。また、その中でも連結会計年度末日において会計上の見積りを要する得意先からの未請求分としての返金負債については、各得意先との契約により割戻率や支出額等が決定されることから、その見積りは対象期間の売上金額及び割戻率並びに支出額の見込等の多様な計算要素を含んでいる。そのため、当該見積りにおける計算根拠は複雑となる可能性が高く、見積りの合理性の観点で重要な影響を受ける領域である。</p> <p>従って、当監査法人は会社の顧客へのレポートに係る返金負債の見積りの合理性につき、監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、左記の監査上の主要な検討事項を検討するに当たり、顧客へのレポートに係る返金負債について、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客へのレポートに係る返金負債の見積りに対応する内部統制の検証として、見積りの対象となる得意先への売上金額の集計の正確性、割戻率及び支出額等の見積りに係る計算要素を使用した計算過程及び結果の合理性の検討等、会社の各支店及び営業本部において整備・運用されている内部統制の有効性を検証した。</li> <li>会社の主要販売部門（菓子食品・冷菓・健康）毎に売上高並びに顧客へのレポートの月次推移を分析し、売上高に対する顧客へのレポートの比率の水準を把握した上で、連結会計年度末日に計上された返金負債に関するリスク評価手続を実施した。</li> <li>会社の主要販売部門（菓子食品・冷菓・健康）毎にサンプルベースで過年度の見積計上額と実際支払額を比較し、過年度の見積計上額の適切性を検証するとともに、連結会計年度末日における返金負債の見積方法への影響を評価した。</li> <li>連結会計年度末日の顧客へのレポートに係る返金負債につき、取引毎にサンプルベースで見積りにあたっての根拠（売上金額、割戻率や支出額の見込等）の妥当性、並びに計算過程及び結果の合理性を検討した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

#### 連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

## 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 内部統制監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、森永製菓株式会社の2025年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、森永製菓株式会社が2025年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

#### 内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

#### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

#### < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

#### 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

- 
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 X B R L データは監査の対象には含まれておりません。

## 独立監査人の監査報告書

2025年6月26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

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている森永製菓株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第177期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、森永製菓株式会社の2025年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

#### 食料品製造セグメントの売上高に係る期間帰属

損益計算書に計上されている、森永製菓株式会社（以下、会社）の売上高183,019百万円は、主として食料品製造セグメントの売上高で構成されている。

食料品製造セグメントに属する会社の売上高は、主として「菓子食品事業」「冷菓事業」「i n事業」「通販事業」に区分されるが、財務諸表【注記事項】の（重要な会計方針）4 収益及び費用の計上基準に記載のとおり、いずれの区分においても製品の出荷時に収益を認識している。各部門においては売上高に係る内部統制を含む業務プロセスが整備されており、また、売上対象商品は少額かつ多品種にわたることから、日々大量の売上データが販売システムに登録され、会計システムに自動連携されている。

監査上の主要な検討事項の内容、決定理由及び監査上の対応については、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項（食料品製造セグメントの売上高に係る期間帰属）と同一内容であるため、記載を省略している。

#### 顧客へのレポートに係る返金負債の見積りの合理性

財務諸表【注記事項】の(重要な会計方針)4 収益及び費用の計上基準に記載のとおり、会社は顧客との契約から生じる収益について、約束された対価から値引き、レポート及び返品等を控除した金額で測定している。値引き及びレポートには、顧客への販売に応じた値引きや割引費用、一定の販売数に応じた契約達成金等が含まれている。

また、会社は顧客から受け取った又は受け取る対価のうち、レポートとして返金すると見込んでいた額については、契約条件や過去の実績等に基づき算定し、返金負債として見積計上している。当該見積計上額は、貸借対照表に計上されている返金負債4,460百万円の大部分を構成している。

監査上の主要な検討事項の内容、決定理由及び監査上の対応については、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項(顧客へのレポートに係る返金負債の見積りの合理性)と同一内容であるため、記載を省略している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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を検討すること、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。

#### 財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

#### 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。

・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 X B R L データは監査の対象には含まれておりません。