



# 第103期 定時株主総会招集ご通知

**開催日時** 2026年6月25日(木曜日)  
午前10時 (受付開始 午前9時)

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

## 目次

■	第103期定時株主総会招集ご通知	1
■	株主総会参考書類	
	第1号議案 剰余金の処分の件	5
	第2号議案 取締役11名選任の件	6
	第3号議案 監査役1名選任の件	15
	第4号議案 補欠監査役1名選任の件	16
■	事業報告	
	1.森永乳業グループ(企業集団)の 現況に関する事項	23
	2.会社の株式に関する事項	38
	3.会社役員に関する事項	39
■	連結計算書類	48
■	計算書類	51
■	監査報告書	53

インターネットまたは郵送による議決権行使の期限  
2026年6月24日(水)  
午後5時30分まで



パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からもご覧い  
ただけます。  
<https://s.srdb.jp/2264/>



かがやく“笑顔”のために  
**森永乳業株式会社**

証券コード：2264

株 主 各 位

東京都港区東新橋一丁目5番2号

**森永乳業株式会社**

代表取締役社長 大貫陽一

## 第103期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜わり、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第103期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上に「第103期定時株主総会招集ご通知」および「第103期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認ください。

当社ウェブサイト <https://www.morinagamilk.co.jp/ir/stock/info.html>



また、上記のほか、電子提供措置事項は東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。以下の東証ウェブサイトへアクセスして、「銘柄名（会社名）」に「森永乳業」または証券「コード」に「2264」（半角）をご入力の上検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」の順に選択してご確認ください。

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



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは同封の「議決権行使書」の郵送によって議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、「議決権行使のご案内」（3～4頁）をご参照いただき、2026年6月24日（水）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

1. 日 時	2026年6月25日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所	東京都港区虎ノ門一丁目23番3号 虎ノ門ヒルズ森タワー5階 虎ノ門ヒルズフォーラム
3. 目的事項	<p><b>報告事項</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第103期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>第103期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件</li> </ol> <p><b>決議事項</b></p> <p>第1号議案 剰余金の処分の件  第2号議案 取締役11名選任の件  第3号議案 監査役1名選任の件  第4号議案 補欠監査役1名選任の件</p>
4. その他 招集にあたっての 決定事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>書面交付請求をされた株主さまには、電子提供措置事項を記載した交付書面をお送りいたしますが、以下の事項につきましては法令および当社定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知1頁に記載の当社および東証ウェブサイトのみに掲載しており、本招集ご通知には記載しておりません。 <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」「会計監査人の状況」「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」「会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」「剰余金の配当等の決定に関する方針」</li> <li>②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」</li> <li>③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」</li> </ol> <p>なお、監査役および会計監査人は、上記事項を含む監査対象書類を監査しております。</p> </li> <li>株主総会にご出席されない場合、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。</li> <li>ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示のない場合は、会社提案につき、賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。</li> <li>インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効な議決権行使とさせていただきます。</li> </ol>

以上

- 電子提供措置事項に修正すべき事情が生じた場合は、本招集ご通知1頁に記載の当社および東証ウェブサイトにおいて、その旨および修正内容を掲載させていただきます。
- 株主総会資料の電子提供制度の施行に伴い、本年度より書面交付請求をされていない株主さまには、株主総会参考書類のみを招集通知に添えてお送りしております。次年度以降、株主総会資料全文（交付書面省略事項を除く）のご郵送を希望される株主さまは定時株主総会の議決権行使基準日（3月31日）までに下記もしくはご利用の証券会社へ書面交付請求のお手続きをお願いいたします。なお、一度お手続きいただけますと、原則継続的に株主総会資料全文を書面でお受け取りいただけます。
- 株主総会当日の様子の一部は、後日、本招集ご通知1頁に記載の当社ウェブサイトにて動画配信いたします。また、株主総会当日の質疑応答の内容を要約し、後日、当社ウェブサイトに掲載いたします。

電子提供制度に関する  
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部



0120-696-505（通話料無料）受付時間：土日祝日等を除く平日午前9時～午後5時まで

# 議決権行使のご案内

## 株主総会にご出席される場合



開催日時

2026年6月25日（木）午前10時

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

## 株主総会にご出席されない場合

### インターネット



行使期限

2026年6月24日（水）午後5時30分

当社指定の議決権行使サイト

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

にて行使期限までに各議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は次頁をご覧ください。▶

### 郵送



行使期限

2026年6月24日（水）午後5時30分

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

## ネットで招集のご案内

議決権の行使もできます！



パソコン・スマートフォン・タブレット端末からご覧いただけます。

以下、ウェブサイトもしくは二次元コードにアクセスしてご覧ください。  
<https://s.srdb.jp/2264/>



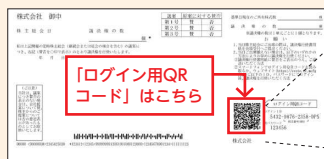
## インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、議決権行使書に記載された「ログイン用QRコード」の読み取りもしくは当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

（ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止いたします。）



### QRコードの読み取りによりログインする場合



「ログインID」「仮パスワード」の入力は不要です。同封の議決権行使書副票（右側）に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

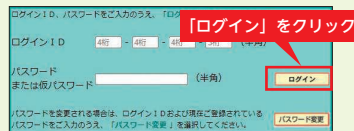


### 個別のログインID・パスワードによりログインする場合

1 議決権行使サイトにアクセスする



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



※QRコードでのログインが出来ない場合には、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）にアクセスして議決権行使を行ってください。

※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

#### 【ご注意事項】議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・通信料金等）は、株主さまのご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-173-027 (通話料無料) 受付時間：午前9時～午後9時まで

#### 【ご案内】議決権電子行使プラットフォームについて

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

## 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、当期の業績、今後の経営環境、配当方針を勘案いたしました結果、期末配当は以下のとおり1株につき55円とさせていただきますと存じます。

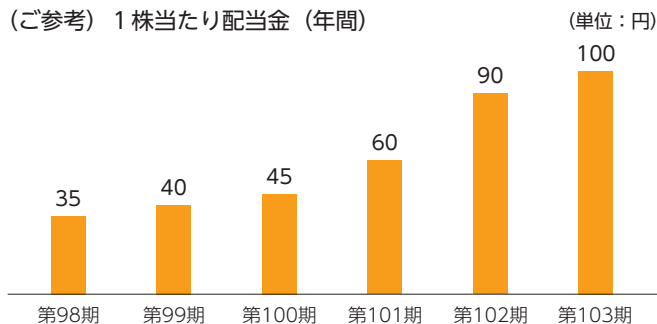
なお、当期中間配当と当期末配当の合計は1株につき100円（前期に比べ10円増配）となります。

#### 1. 期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類  
金銭
- (2) 配当財産の割当てに関する事項およびその総額  
当社普通株式1株につき55円  
総額 4,458,197,260円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2026年6月26日

#### 2. その他の剰余金の処分に関する事項

- (1) 増加する剰余金の項目およびその額  
配当引当積立金 1,500,000,000円  
繰越利益剰余金 9,000,000,000円
- (2) 減少する剰余金の項目およびその額  
別途積立金 10,500,000,000円



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

## 第2号議案 取締役11名選任の件

取締役全員（11名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、取締役11名の選任をお願いいたします。

なお、本議案が承認可決された場合、当社取締役の3分の1以上が独立社外役員となります。

取締役候補者は次のとおりです。

候補者 番号		氏名	現在の当社における地位・担当	取締役 在任年数	所有する 当社株式の数	取締役会 出席状況
1	再任	おお ぬき よう いち 大 貫 陽 一	代表取締役社長 (経営全般、渉外担当)	11年	44,900株	100% (13回中13回)
2	再任	の ぎき あき ひろ 野 崎 昭 弘	取締役 (財務本部担当) 専務執行役員財務本部長	4年	15,000株	100% (13回中13回)
3	再任	やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦	取締役 (生産本部担当) 常務執行役員生産本部長	5年	22,000株	100% (13回中13回)
4	再任	ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志	取締役 (国内営業本部担当) 常務執行役員国内営業本部長	5年	16,400株	100% (13回中13回)
5	再任	く の ひろ こ 久 野 浩 子	取締役 (コーポレート戦略本部担当) 常務執行役員コーポレート戦略本部長	1年	5,500株	100% (10回中10回)
6	新任	みや じ かず ひろ 宮 地 一 裕	常務執行役員研究本部長	—	18,400株	—
7	再任	社外 独立役員 よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	取締役	3年	1,000株	100% (13回中13回)
8	再任	社外 独立役員 とみ なが ゆかり 富 永 由加里	取締役	6年	2,300株	100% (13回中13回)
9	再任	社外 独立役員 なか むら ひろし 中 村 寛	取締役	4年	500株	100% (13回中13回)
10	再任	社外 独立役員 いけ だ たか ゆき 池 田 隆 之	取締役	4年	1,000株	100% (13回中13回)
11	再任	社外 独立役員 たか とり ゆき こ 高 取 幸 子	取締役	1年	100株	100% (10回中10回)

(注1) 現在の当社における地位・担当は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

(注2) 吉永泰之氏は、筆頭独立社外取締役となります。

1

おお ぬき よう いち  
**大 貫 陽 一**

(生年月日 1959年12月4日生)

再任

取締役在任年数：11年

所有する当社株式の数：44,900株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）


**■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1983年 4月	当社入社	2016年 4月	当社取締役
2008年 5月	当社営業本部営業本部室長	2017年 6月	当社常務取締役
2010年 2月	当社営業本部室長	2018年 6月	当社常務取締役 常務執行役員経営戦略本部長
2011年 6月	当社執行役員 経営企画部長兼広報部長	2019年 6月	当社専務取締役 専務執行役員経営戦略本部長
2014年 11月	当社執行役員経営企画部長	2021年 6月	当社代表取締役社長（現職） 現在に至る
2015年 6月	当社取締役 常務執行役員経営企画部長		

**当社における担当** 経営全般、渉外担当

**重要な兼職の状況** 一般社団法人Jミルク 会長  
日本乳品貿易株式会社 代表取締役社長

**■ 候補者の選任理由**

当社において販売および管理部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、取締役を経験し、2021年からは代表取締役社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、引き続き取締役候補者といたしました。

2

の ざき あき ひろ  
**野 崎 昭 弘**

(生年月日 1965年10月6日生)

再任

取締役在任年数：4年

所有する当社株式の数：15,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）


**■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1988年 4月	当社入社	2022年 6月	当社常務取締役 常務執行役員コーポレート戦略本部長
2016年 4月	当社財務部長	2023年 6月	当社取締役 常務執行役員コーポレート戦略本部長
2018年 6月	当社経営戦略本部財務部長	2025年 4月	当社取締役 常務執行役員財務本部長
2019年 6月	当社執行役員生産本部副本部長	2026年 4月	当社取締役 専務執行役員財務本部長（現職） 現在に至る
2020年 6月	当社執行役員 経営戦略本部副本部長		
2021年 6月	当社常務執行役員経営戦略本部長		
2022年 4月	当社常務執行役員 コーポレート戦略本部長		

**当社における担当** 財務本部担当

**■ 候補者の選任理由**

当社において管理部門や生産部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2019年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2022年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、引き続き取締役候補者といたしました。

### 3 やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦

(生年月日 1961年6月29日生)

再任

取締役在任年数：5年

所有する当社株式の数：22,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月	当社入社	2019年 4月	当社執行役員生産本部生産部長
2010年 2月	当社生産本部 コストエンジニアリング室長	2020年 6月	当社常務執行役員生産本部長
2011年 6月	当社盛岡工場長	2021年 6月	当社常務取締役 常務執行役員生産本部長
2013年 6月	当社中京工場長	2023年 6月	当社取締役 常務執行役員生産本部長（現職）
2015年 7月	当社執行役員中京工場長		現在に至る
2015年 11月	当社執行役員東京多摩工場長		

当社における担当 生産本部担当

#### ■ 候補者の選任理由

当社において生産部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2021年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、引き続き取締役候補者といたしました。

### 4 ひょう どう ひと し 兵 働 仁 志

(生年月日 1965年6月22日生)

再任

取締役在任年数：5年

所有する当社株式の数：16,400株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 4月	当社入社	2021年 6月	当社常務取締役 常務執行役員営業本部長
2009年 5月	当社東北支店長	2023年 6月	当社取締役 常務執行役員営業本部長
2013年 4月	当社東海支店長	2025年 4月	当社取締役 常務執行役員国内営業本部長（現職）
2014年 6月	当社中部支社長		現在に至る
2016年 6月	当社第一営業本部冷菓事業部長		
2017年 6月	当社営業本部冷菓事業部長		
2018年 6月	当社執行役員営業本部副本部長		
2020年 6月	当社常務執行役員営業本部長		

当社における担当 国内営業本部担当

#### ■ 候補者の選任理由

当社において販売部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2018年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2021年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、引き続き取締役候補者といたしました。

## 5 久野 浩子

(生年月日 1962年7月25日生)

再任

取締役在任年数：1年

所有する当社株式の数：5,500株

取締役会出席状況：100%（10回中10回）



### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月	東レ株式会社入社	2025年 4月	当社常務執行役員コーポレート戦略本部長 兼法務知的財産部長
1996年 5月	モルガン・スタンレー証券株式会社 (原三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 入社	2025年 5月	当社常務執行役員 コーポレート戦略本部長
2002年 6月	大正製薬株式会社入社	2025年 6月	当社取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長（現職） 現在に至る
2016年 8月	当社入社		
2019年 4月	当社コミュニケーション本部広報IR部長		
2020年 6月	当社執行役員コーポレート本部広報IR部長		
2021年 6月	当社常務執行役員 サステナビリティ本部長		

当社における担当 コーポレート戦略本部担当

### ■ 候補者の選任理由

証券会社でのアナリスト業務経験や事業会社においてIR部門を中心に豊富な実務を経験しております。当社入社後は、管理部門を歴任し、また、2020年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2025年からは取締役として当社グループの経営に携わっております。こうした経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、引き続き取締役候補者といたしました。

## 6 宮地 一裕

(生年月日 1964年6月17日生)

新任

所有する当社株式の数：18,400株



### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1989年 4月	当社入社	2025年 4月	当社常務執行役員研究本部長（現職） 現在に至る
2018年 6月	当社研究本部食品開発研究所長		
2020年 6月	当社研究本部健康栄養科学研究所長		
2024年 4月	当社執行役員 研究本部健康栄養科学研究所長		

### ■ 候補者の選任理由

当社において研究部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2024年以降、執行役員として重要な職務を経験しております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上への貢献が期待されることから、取締役候補者といたしました。

7 よし なが やす ゆき  
吉 永 泰 之

(生年月日 1954年3月5日生)

再任 社外 独立役員

取締役在任年数：3年

所有する当社株式の数：1,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4月	富士重工業株式会社 (現 株式会社SUBARU) 入社	2009年 6月	同社取締役 専務執行役員スバル国内営業本部長
1999年 10月	同社国内営業本部営業企画部長	2011年 6月	同社代表取締役社長
2005年 4月	同社執行役員戦略本部副本部長 兼経営企画部長	2018年 6月	同社取締役会長
2006年 6月	同社執行役員戦略本部長	2021年 6月	同社特別顧問 (~2023年6月)
2007年 4月	同社執行役員スバル国内 営業本部長兼販売促進部長	2023年 6月	同社顧問 (~2024年6月)
2007年 6月	同社常務執行役員 スバル国内営業本部長	2023年 6月	当社社外取締役 (現職) 現在に至る

#### ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社SUBARUでさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2023年より社外取締役として、2024年より筆頭社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

(注) 株式会社SUBARUは2017年10月に判明した「完成検査に係る不適切事案」に関し、完成検査員問題および測定値の書き換え等について国土交通省からの業務改善指示を受け、2018年4月までに調査および報告を行いました。その調査の過程で判明した完成検査に係る不適切行為について、国土交通省からさらなる調査と再発防止策の策定、見直し、徹底を求められ、同年11月までに調査、報告、リコールの届け出を行いました（なお、2019年3月に東京地方裁判所からは過料の決定を受けています）。吉永泰之氏は2021年6月まで同社において取締役を務めており、同事案が判明するまで、当該事実を認識しておりませんが、日頃から同社取締役会において法令順守の視点に立ち注意喚起を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、事実関係の調査や原因の究明および再発防止についての提言を行う等、その職務を適切に遂行しております。

8

とみ  
なが  
富 永ゆ か り  
由加里

(生年月日 1958年4月19日生)

再任

社外

独立役員

取締役在任年数：6年

所有する当社株式の数：2,300株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年4月	日立コンピュータコンサルタント株式会社 (現 株式会社日立ソリューションズ) 入社	2015年4月	同社常務執行役員 社会イノベーション推進本部長 兼営業統括本部副統括本部長 兼業務改革統括本部長
2010年10月	同社理事産業・流通システム事業本部 第1産業・流通システム事業部 アプリケーションシステム本部長	2019年4月	同社チーフ・ダイバーシティ・オフィサー
2011年4月	同社執行役員 産業・流通システム事業本部 流通ソリューション事業部副事業部長	2020年4月	同社本部長（～2021年3月）
2013年4月	同社執行役員 金融システム事業本部 金融システム事業部長	2020年6月	当社社外取締役（現職）
2014年4月	同社常務執行役員 金融システム事業本部長 兼グループ経営基盤強化本部長	2021年6月	株式会社ヤシマキザイ社外取締役 (監査等委員)（～2023年8月）
		2021年7月	SBテクノロジー株式会社顧問 (～2022年5月)
		2022年6月	同社社外取締役（～2024年9月）
		2022年6月	富士電機株式会社社外取締役（現職）
		2025年3月	法政大学理事（現職） 現在に至る

**重要な兼職の状況** 富士電機株式会社 社外取締役  
法政大学 理事

#### ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

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

9

なかむら  
中村ひろし  
寛

(生年月日 1957年3月3日生)

再任

社外

独立役員

取締役在任年数：4年

所有する当社株式の数：500株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年4月	株式会社トーメン入社 (～2000年3月)	2014年5月	同社取締役 専務執行役員営業本部長
1993年6月	カシオドイツ代表取締役社長	2016年1月	同社取締役 副社長執行役員
2000年4月	カシオ計算機株式会社入社	2018年1月	同社取締役 副社長執行役員経営統轄部長
2000年10月	同社欧州営業統轄部長	2018年4月	同社取締役 副社長執行役員営業本部長 (～2019年6月)
2002年4月	カシオヨーロッパGmbH代表取締役社長	2021年6月	株式会社海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構) 社外取締役(現職)
2007年6月	カシオ計算機株式会社執行役員 兼カシオヨーロッパ代表取締役社長	2021年7月	ウシオ電機株式会社顧問 (～2022年6月)
2009年4月	同社執行役員営業本部長 兼営業本部海外営業統轄部長 兼カシオヨーロッパ代表取締役社長	2022年6月	当社社外取締役(現職) 現在に至る
2009年6月	同社常務取締役営業本部長 兼営業本部海外営業統轄部長		
2013年4月	同社常務取締役 営業本部長兼戦略統轄部長 兼海外営業統轄部長		

**重要な兼職の状況** 株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）  
社外取締役

#### ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社トーメンでカシオ計算機株式会社との合併会社であったカシオドイツ社の代表取締役社長を務め、カシオ計算機株式会社に転籍後は、カシオヨーロッパ社の代表取締役社長を務めたほか、同社の経営者として海外事業に長く携わり、企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有しており、2022年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

# 10 池田隆之

(生年月日 1957年9月15日生)

再任 社外 独立役員

取締役在任年数：4年

所有する当社株式の数：1,000株

取締役会出席状況：100%（13回中13回）



## ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	株式会社東芝入社	2014年 6月	同社代表取締役社長 兼リスクコンプライアンス統括責任者 (CRO)
2003年 4月	東芝アメリカ情報システムズ社副社長	2020年 6月	同社相談役（～2022年9月）
2007年 4月	株式会社東芝ストレージデバイス事業部長	2021年 6月	株式会社JSP社外取締役（現職）
2010年 4月	同社コーポレートイノベーション推進部長	2022年 6月	当社社外取締役（現職） 現在に至る
2011年 6月	東芝テック株式会社取締役 常務執行役員		

重要な兼職の状況 株式会社JSP 社外取締役

## ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

株式会社東芝グループで海外を含むさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、東芝テック株式会社の代表取締役社長を長年務めるなど企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有しており、2022年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

# 11 高取幸子

(生年月日 1965年8月19日生)

再任 社外 独立役員

取締役在任年数：1年

所有する当社株式の数：100株

取締役会出席状況：100%（10回中10回）



## ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 4月	味の素株式会社入社	2024年 4月	同社Group Executive Specialist (サステナビリティ)（～2025年3月）
2014年 7月	上海味の素食品研究開発センター社 総経理（～2017年6月）	2025年 6月	アリアケジャパン株式会社社外取締役 （監査等委員）（現職）
2020年 7月	味の素株式会社サステナビリティ推進部長	2025年 6月	当社社外取締役（現職） 現在に至る
2023年 4月	同社執行理事サステナビリティ推進部長		

重要な兼職の状況 アリアケジャパン株式会社 社外取締役（監査等委員）

## ■ 候補者の選任理由および期待される役割の概要

味の素株式会社でさまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、上海味の素食品研究開発センター社の総経理を務めるなど企業経営に関する高い見識と豊富な経験を有しており、2025年より社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

(注1) 各候補者の略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

各候補者の情報は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

(注2) 当社との間の特別な利害関係

各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注3) 独立役員

当社は、社外取締役候補者である吉永泰之氏、富永由加里氏、中村寛氏、池田隆之氏、高取幸子氏を東京証券取引所に対し独立役員として届け出ており、各氏の再任が承認され、取締役に就任した場合には、引き続き各氏を独立役員とする予定です。

(注4) 社外取締役との責任限定契約

当社は、社外取締役候補者である吉永泰之氏、富永由加里氏、中村寛氏、池田隆之氏、高取幸子氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする契約を締結しております。各氏の再任が承認され、取締役に就任した場合には、各氏と当該責任限定契約を継続する予定です。

(注5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任がそれぞれ承認され、取締役に就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役弘田圭希氏は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりです。

やま だ ひろ し  
**山 田 浩 史** (生年月日 1963年2月1日生)

新任

所有する当社株式の数：2,800株



### ■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

1986年4月	当社入社	2020年8月	当社品質保証本部副本部長
2013年12月	当社富士工場長	2021年6月	当社執行役員品質保証本部副本部長
2015年6月	当社盛岡工場長	2022年4月	当社執行役員生産本部副本部長
2016年6月	当社品質保証部長	2026年4月	当社社長付（現職）
2018年6月	当社神戸工場長		現在に至る

### ■ 候補者の選任理由

当社において生産および品質部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2021年以降、執行役員として重要な職務を経験しております。こうした知見や経験を活かした実効的な監査が期待されることから、監査役候補者といたしました。

(注1) 山田浩史氏の略歴、地位および重要な兼職の状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

(注2) 山田浩史氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注3) 当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。山田浩史氏の選任が承認され、監査役に就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

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

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

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりです。

すず き みち お  
**鈴木道夫** (生年月日 1964年2月13日生)

社外 独立役員

所有する当社株式の数：0株



### ■ 略歴、地位および重要な兼職の状況

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

■ 重要な兼職の状況 弁護士（橋元総合法律事務所）  
株式会社JTB 社外監査役

### ■ 候補者の選任理由

直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士として高度な専門知識を持つとともに、商事問題に関する豊富な経験を有しており、客観的・専門的な視点から当社の経営を監査いただくことを期待し、引き続き補欠の社外監査役候補者としたしました。

（注1）鈴木道夫氏の略歴、地位および重要な兼職の状況は、株主総会参考書類作成時点の情報を記載しております。

（注2）鈴木道夫氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注3）鈴木道夫氏は、補欠の社外監査役候補者です。

（注4）鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出る予定です。

（注5）鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項に定める責任について、法令に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約の締結を予定しております。

（注6）当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者を含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。鈴木道夫氏が社外監査役に就任した場合には、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での保険契約の更新を予定しております。

## ご参考

## コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

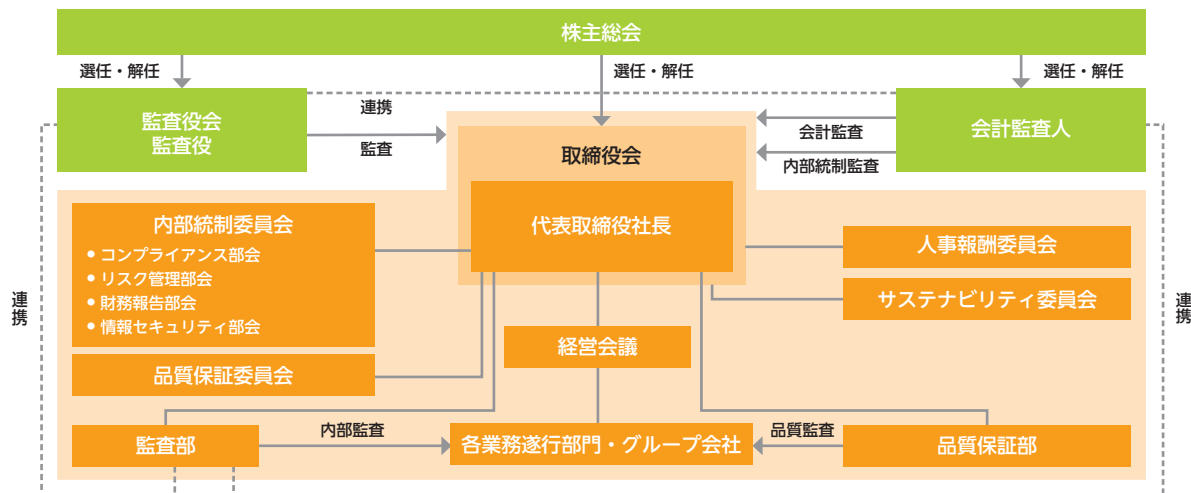
当社グループは、コーポレートミッションに基づく事業活動を通じて社会に貢献し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、下記の基本方針に沿って実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の整備および充実に継続的に取り組んでいます。

なお、当社は、監査役会設置会社を選択しており、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック体制を構築しています。取締役会は経営の最高意思決定機関としての機能を担うとともに、コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関と有機的に連携することで、経営の透明性・公正性・迅速性の維持・向上を図り、その実効性を確保しています。

## 基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員等、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な関係の構築を図る。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) コーポレート・ガバナンス体制を構成する各機関が有機的に連携する仕組みを構築するとともに、取締役会の業務執行に対する監督機能の実効性を確保する。
- (5) 持続的な成長と企業価値の向上を目指し、その実現と中長期的な利益の実現を期待する株主との間で、建設的な対話を行う。

## コーポレート・ガバナンス体制図



### 取締役会の構成に関する考え方

当社の取締役会は、定款に従い、12名以下の取締役および4名以下の監査役で構成しております。当社は、ジェンダー、国籍等の多様性を考慮し、優れた人格、見識とともに、当社の持続的成長のために必要な専門的能力および豊富な業務・経営経験を持つ者を役員とする方針です。また、独立社外取締役は2名以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とし、当社の持続的成長のために必要な員数を招聘しています。なお、全ての社外役員は独立性判断基準を満たす者としています。

また、当社は、事業の継続性および発展性ならびに後継者育成に配慮し、重任者と新任者、業務執行者と非業務執行者のバランスを決定しております。

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しております。具体的には、取締役会の構成や運営方法、審議状況、社外役員との連携の状況など、取締役会に関連する全般的な事項について取締役および監査役を対象とした調査を行ったうえで、その分析結果について取締役会での評価を行っています。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、無記名にてアンケートを実施し、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しています。

2025年度の調査において、全役員による自己評価の点数を踏まえて判断した結果、昨年に引き続き、取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認いたしました。

前回2024年度の調査で課題と認識したグループ全体の経営戦略や中長期・大局的な視点での議論の深化を踏まえ、執行との連携強化を図る観点から2025年度より取締役会事務局を総務部および経営企画部の2部門体制といたしました。また、取締役会アジェンダの見直し等にも取り組んでまいりました。

これらの取組により、議事設定や役員への情報提供の適時性が向上し、運営改善が進んだ結果、取締役会における議論の充実につながっております。

今後は、これまでの取組を踏まえつつ、取締役会における議論や運営の在り方について引き続き見直しを行い、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。

## 当社取締役会のスキル・マトリックス（第2・3号議案が承認可決された場合）

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

## （取締役）

氏名	性別	役職	担当	企業経営	経営基盤強化に係るスキル				中長期の目標達成に向けて 当社事業を推進するために 必要なスキル			
					財務・会計	人事・ 人財開発	法務・ リスク マネジメント	サステナ ビリティ	研究開発・ 生産・品質	マーケ ティング・ 営業	海外事業	デジタル
大貫 陽一	男性	代表取締役社長	経営全般、 渉外担当	●	●					●		
野崎 昭弘	男性	取締役 専務執行役員 財務本部長	財務本部担当		●	●	●					●
柳田 恭彦	男性	取締役 常務執行役員 生産本部長	生産本部担当						●			
兵働 仁志	男性	取締役 常務執行役員 国内営業本部長	国内営業本部担当							●		
久野 浩子	女性	取締役 常務執行役員 コーポレート戦略本部長	コーポレート戦略本部担当		●		●					
宮地 一裕	男性	常務執行役員 研究本部長							●		●	
吉永 泰之	男性	筆頭社外取締役		●						●		
富永 由加里	女性	社外取締役		●		●			●			●
中村 寛	男性	社外取締役		●						●	●	
池田 隆之	男性	社外取締役		●		●					●	●
高取 幸子	女性	社外取締役		●			●	●	●	●		

## （監査役）

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

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

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

## 社外役員の独立性判断基準

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

- (1) 現在、当社グループ（注1）の業務執行取締役等（注2）でなく、かつ、過去に当社グループの業務執行取締役等でなかったこと。社外監査役にあつては、これらに加え、当社グループの非業務執行取締役でなかったこと。
- (2) 現事業年度および過去3事業年度において、次のいずれにも該当していないこと。
  - ①当社グループを主要な取引先とする者（注3）および当該取引先の業務執行取締役等。
  - ②当社グループの主要な取引先（注4）である者および当該取引先の業務執行取締役等。
  - ③当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭（注5）その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家である者。なお、当該財産を得た者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者。
  - ④当社の現在の主要株主（注6）である者および当該主要株主の業務執行取締役等。
  - ⑤当社グループから一定額（注7）を超える寄付または助成を受けている法人や組合等の団体の出身者。
- (3) 現在、次のいずれかに該当する者の配偶者または2親等内の親族でないこと。
  - ①当社グループの業務執行取締役等および非業務執行取締役。ただし、業務執行取締役等のうち使用人である者については、重要な使用人（注8）である者に限る。
  - ②上記（2）①ないし⑤のいずれかに該当する者のうち重要な者（注9）。
- (4) 現在、当社グループとの間で、取締役、監査役、執行役または執行役員を相互に派遣している会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと。
- (5) 次のいずれにも該当していないこと。
  - ①当社的一般株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
  - ②通算の在任期間が8年を超える者。

（注1）当社グループとは、当社および当社の子会社をいう。

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

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

（注4）当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。

①当社に対して、年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者。

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

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

（注6）主要株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する株主をいう。

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

（注8）重要な使用人とは、部長職以上の上級管理職に当たる使用人をいう。

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

以上



## 1 森永乳業グループ（企業集団）の現況に関する事項

### (1) 森永乳業グループの事業の経過および成果

森永乳業グループにおいては「中期経営計画2025-28」のもと、ヨーグルト、アイス、ビフィズス菌をはじめとする菌体、海外育児用ミルクなど、当社グループの強みを最大限活かせる成長領域へ経営資源を集中し収益拡大を図っています。また、バリューチェーン全体の最適化を意識した組織の再構築や生産体制再編により、生産性向上を図っています。

当期においては、国内の乳製品向け生乳取引価格が2025年6月から、飲用・発酵乳向け生乳取引価格が8月から引き上がったことをはじめ、原料価格および物流コストなどの各種オペレーションコストにおいてコストアップの影響を受けました。これらに対し、引き続き価格改定の取り組みに努める一方、売上数量の減少が期初の想定を上回るなど、食品全般において厳しい需要環境にありましたが、成長領域を中心とした高付加価値商品の拡大、グループ全体でのコストの見直しの推進などを図りました。

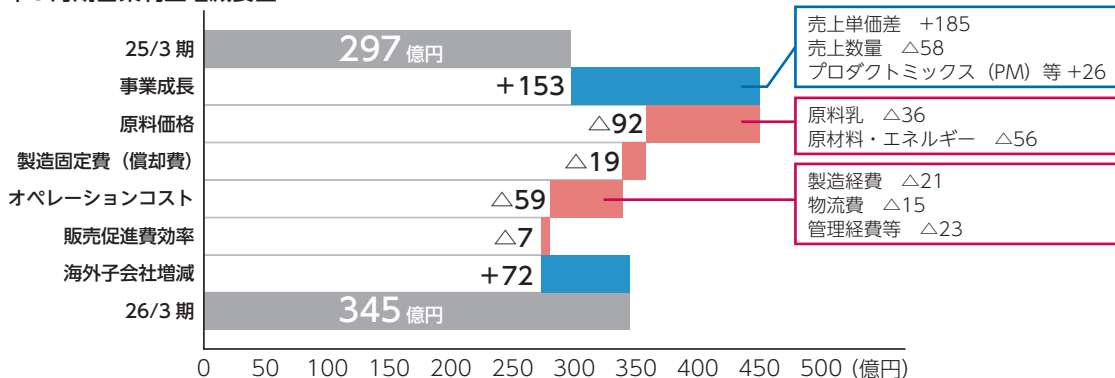
こうした取り組みの結果、当社グループの連結売上高は増収となりました。国内事業においては、ヨーグルト、アイス、ビバレッジなどをはじめとする価格改定を実施した一方で、全般に売上数量が減少したことで国内全体では減収となりました。新たな製造設備を稼働開始させたアイス、四半期ごと販売状況が改善したヨーグルト、底堅い需要が継続した業務用乳製品などは増収に寄与しました。また海外事業においても、ホエイたんぱく市況の高止まりを受けたMILEI GmbH（ミライ社）が増収となり、成長領域の海外向け菌体、育児用ミルクの販売も順調に拡大し増収、全体でも増収となりました。

連結の営業利益は増益となりました。国内においては、原料価格や物流費、人件費など各種オペレーションコストを中心に引き続きコストアップの影響を受けました。コストアップに対応した価格改定や高付加価値商品の拡大に努めましたが、厳しい需要環境を受けて売上数量が減少したことを主な背景に減益となった一方、当社グループ全体ではMILEI GmbH（ミライ社）を中心とした海外事業の増益により、増益となりました。

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

連結売上高	571,458百万円	(前年比	1.8%増)
連結営業利益	34,479百万円	(前年比	16.3%増)
連結経常利益	37,121百万円	(前年比	24.3%増)
親会社株主に帰属する当期純利益	22,599百万円	(前年比	313.9%増)

#### 2026年3月期営業利益増減要因



## 事業報告

セグメント別の状況は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	売上高	前年比	営業利益	前年比
食品事業	547,661	1.8%増	45,807	15.1%増
その他の事業	33,959	5.1%増	3,582	23.7%増
消去または全社	△10,162		△14,910	
合計	571,458	1.8%増	34,479	16.3%増

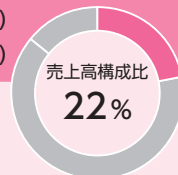
食品事業：市乳、乳製品、アイス、飲料など

その他の事業：飼料、プラント設備の設計施工など

(ご参考)「中期経営計画 2025-28」における分野別業績概況

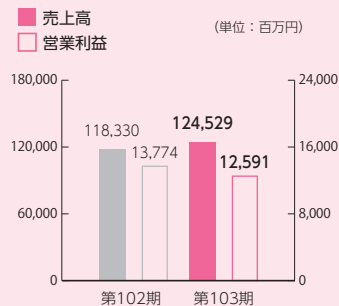
**成長分野  
(成長領域)**

売上高 124,529 百万円 (前年比 5.2%増)  
 営業利益 12,591 百万円 (前年差 1,183百万円減)



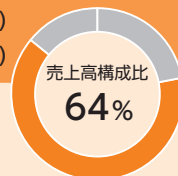
成長分野全体では、増収となりました。ヨーグルト、アイス、海外での菌体・育児用ミルクの販売が順調に推移しました。第2四半期(中間期)までは減収であったヨーグルトも四半期ごと販売状況が改善し、通期では増収に転じています。これにより成長分野の4つのカテゴリーはすべて増収となりました。

営業利益は、減益となりました。価格改定、菌体をはじめとする高付加価値商品の拡大によるプロダクトミックスの改善などを進めた一方で、原材料価格の上昇やオペレーションコスト増加、アイス新製造設備の稼働開始に伴う償却費増加などが影響しました。

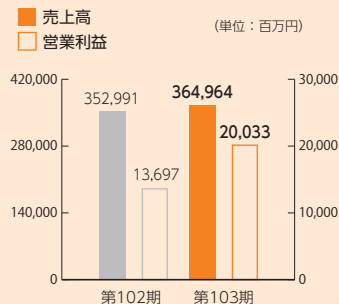


**基幹分野(中核・乳業基盤・転換領域)**

売上高 364,964 百万円 (前年比 3.4%増)  
 営業利益 20,033 百万円 (前年差 6,335 百万円増)

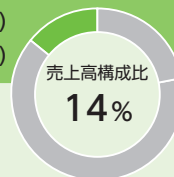


基幹分野全体では、増収増益となりました。中核領域のMILEI GmbH (ミライ社) がホエイたんぱく市況の高止まりおよび販売数量増を背景に増収増益となったことが大きく貢献しました。また、原材料価格の上昇やオペレーションコストの増加に対応した価格改定に取り組むもビバレッジ、チーズ、牛乳などの売上数量の減少が営業利益を押し下げた一方、BtoB事業の拡大、米国子会社の工場統合効果も増益に寄与しました。



## 育成・その他分野 (育成領域)

売上高 81,965 百万円 (前年比 8.8%減)  
 営業利益 1,855 百万円 (前年差 332 百万円減)



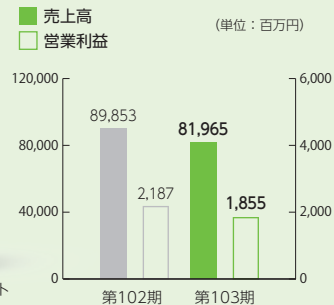
育成・その他分野全体では、減収減益となりました。育成領域のECチャネルを通じた健康食品が堅調に推移したほか、独自事業会社等の増益影響もありましたが、連結決算に係る消去等の影響で減益となりました。



森永ビヒダス  
大腸のキホン



ドリンクヨーグルト  
(ベトナム)



(内訳) 海外事業：海外事業全体では、増収となりました。ドイツのMILEI GmbH (ミライ社) が好調を維持したほか、菌体、パキスタンのNutriCo Morinaga(NM社)も順調に推移しました。また営業利益は、増益となりました。ホエイたんぱく市況の高止まりおよび販売数量増を受けて増益となったMILEI GmbHほか、菌体の販売や海外子会社各社による増益に加えて、のれん償却費の減少が影響しました。

(内訳) 海外事業 売上高 87,474百万円 (前年比 25.1%増)  
 (内訳) 海外事業 営業利益 16,997百万円 (前年差 9,521百万円増)

注力すべきカテゴリーを明確化

	成長領域	中核領域	乳業基盤領域	転換領域	育成領域
国内事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヨーグルト</li> <li>アイス</li> <li>菌体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビバレッジ</li> <li>チーズ</li> <li>栄養食品(育児用ミルク等)</li> <li>クリニコ</li> <li>機能性素材(ラクトフェリン等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>牛乳</li> <li>業務用食品(乳製品)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザート</li> <li>市乳(宅配)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康食品(サプリメント)</li> </ul>
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>菌体</li> <li>育児用ミルク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乳素材 (MILEI)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>PBF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム</li> </ul>
役割	高利益率企業に向けた最注力領域	全社成長の原資を創出する核となる領域	全体最適を最優先に全社を下支えする領域	構造改革も含めた体質改善を優先する領域	次世代の柱を目指し規模拡大を志向する領域

<「森永乳業グループ10年ビジョン」と「中期経営計画 2025-28」について>

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

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



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

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

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

## 事業報告

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

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

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

以上のビジョン・計画のもと、2026年3月期を新たなステージに向かうための重要なスタートの1年と位置付け、企業価値向上に向けて取り組みました。

（※）最適資本構成の考え方

- ・当面はネット有利子負債/株主資本0.4~0.5倍程度を目安（内外環境にあわせ毎期見直し）
- ・将来の投資計画を踏まえた中長期の時間軸で段階的に最適化

「中期経営計画2025-28」最終年度目標（2029年3月期）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2029年3月期 目標
連結売上高	5,612億円	5,715億円	6,300億円
連結営業利益	297億円	345億円	440億円
売上高営業利益率	5.3%	6.0%	7%
海外売上高比率	12.5%	15.3%	15%
ROE（当期純利益/自己資本）	2.0%	8.4%	10%
ROIC（税引き後営業利益/投下資本）	5.7%	6.3%	7%
社員エンゲージメントレーティング	B	B	BBB

## (2) 森永乳業グループの設備投資の状況

当期中に実施した森永乳業グループの設備投資の総額は393億円（連結消去後）であり、このうち当社では総額356億円（連結消去前）の設備投資を実施しております。事業分野別には、食品事業が中心であり、その主なものは次のとおりです。

### 当社

神戸工場	冷蔵設備他
本社	旧本社ビル建替他
利根工場	市乳設備他
東京多摩工場	市乳設備他

### 子会社

MILEI GmbH	乳原料設備補強他
株式会社フリジポート	冷凍設備増強他
熊本森永乳業株式会社	乳製品設備増強他

## (3) 森永乳業グループの資金調達の状況

当社は、機動的な資金調達を行うために取引金融機関11行との間で総額200億円のコミットメントライン契約を締結しております。なお、当期末における借入実行残高はありません。

#### (4) 森永乳業グループが対処すべき課題

国内においては、雇用・所得環境の改善などが緩やかな景気回復を支えることが期待される一方、中東情勢の影響に注視する必要があります。

当社グループにおいても、原料価格の上昇、物流コストや人件費等のオペレーションコスト上昇が引き続き見込まれることに加えて、中東情勢の影響を背景としたさらなるコスト上昇影響が見込まれます。これに対し、成長領域を中心とした高付加価値商品の拡大や新たな価値の訴求等によるプロダクトミックスの改善、強い需要が継続しているカテゴリーでの売上数量の拡大、中期経営計画に沿ったグループ全体での構造改革によりコストの見直し等をさらに推進させるなどの対応を図ってまいります。また、海外事業においては、当期（2026年3月期）は在庫からの売上数量増があったMILEI GmbH（ミライ社）を中心に大きな増益となりましたが、次期（2027年3月期）はMILEI GmbHの当期売上数量増の反動減の影響に加えて、原油高等によるコスト上昇を見込みます。一方、海外事業の成長領域である菌体・育児用ミルクは引き続き拡大することを図ります。

次期（2027年3月期）の通期連結業績予想につきましては、売上高5,800億円（前年比1.5%増）、営業利益320億円（同7.2%減）、経常利益327億円（同11.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益200億円（同11.5%減）を見込んでおります。当業績予想には中東情勢影響につき、2026年4月上旬時点の情勢をもとに9月末までの営業利益への減益影響額を40億円と試算し、織り込んでおります。なお、一株当たり年間配当金は25円（2026年5月13日付「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更並びに株主優待制度に関するお知らせ」のとおり、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施予定。分割前は一株当たり100円、配当性向40.3%）としています。次期（2027年3月期）は減益予想ではあるものの、「安定的、かつ長期的な配当を実現する」という基本方針に鑑み、今期と同額での予想としています。

当社グループは10年先を見据えた「森永乳業グループ10年ビジョン」を、2019年4月に制定しています。2029年3月期までの4年間の「中期経営計画2025-28」では、「森永乳業グループ10年ビジョン」の実現を目指し、さらにもう一步先のありたい姿である「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」に向かって取り組みを進めています。また、「サステナビリティ中長期計画2030」においては「食とウェルビーイング」「資源と環境」「人と社会」の3つのテーマによりKPIを定めており、中期経営計画と連動させ、持続的成長の実現を目指しています。以上のビジョン・計画のもと、企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

株主のみなさまにおかれましては、なお一層のご指導、ご支援を賜われますようお願い申し上げます。

##### 2027年3月期中間期間業績見直し

	2027年3月期 予想	対前年 増減率	2026年3月期 実績
連結売上高	300,000百万円	2.3%	293,330百万円
連結営業利益	17,900百万円	△14.0%	20,805百万円
連結経常利益	18,400百万円	△16.2%	21,949百万円
親会社株主に帰属する中間純利益	13,000百万円	△11.2%	14,637百万円

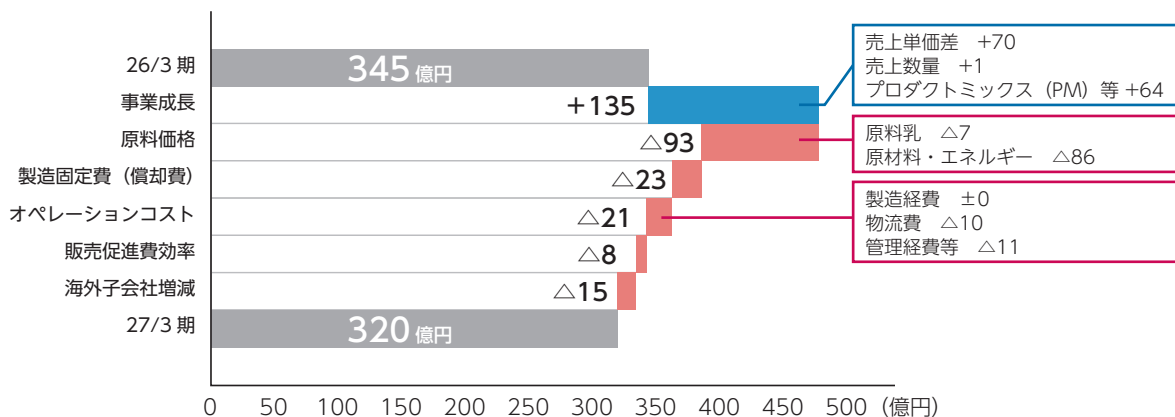
2027年3月期通期業績見通し

	2027年3月期 予想	対前年 増減率	2026年3月期 実績
連結売上高	580,000百万円	1.5%	571,458百万円
連結営業利益	32,000百万円	△7.2%	34,479百万円
連結経常利益	32,700百万円	△11.9%	37,121百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	20,000百万円	△11.5%	22,599百万円

(その他重要経営指標)

売上高営業利益率	5.5%	—	6.0%
海外売上高比率	15.0%	—	15.3%
ROE (当期純利益/自己資本)	7.1%	—	8.4%
ROIC (税引き後営業利益/投下資本)	5.5%	—	6.3%

2027年3月期営業利益増減要因見通し



## 事業報告

「中期経営計画 2025-28」における分野別業績見通し（2027年3月期）

	2027年3月期 予想	対前年 増減率（差）
成長分野 売上高	135,800百万円	9.1%
成長分野 営業利益	13,900百万円	1,309百万円
	2027年3月期 予想	対前年 増減率（差）
基幹分野 売上高	360,300百万円	△1.3%
基幹分野 営業利益	16,400百万円	△3,632百万円
	2027年3月期 予想	対前年 増減率（差）
育成・その他分野 売上高	83,900百万円	2.4%
育成・その他分野 営業利益	1,700百万円	△155百万円
	2027年3月期 予想	対前年 増減率（差）
(内訳) 海外事業 売上高	86,834百万円	△0.7%
(内訳) 海外事業 営業利益	16,000百万円	△998百万円

## (5) 財産および損益の状況

### ① 森永乳業グループの営業成績および財産の状況の推移

(単位：百万円)

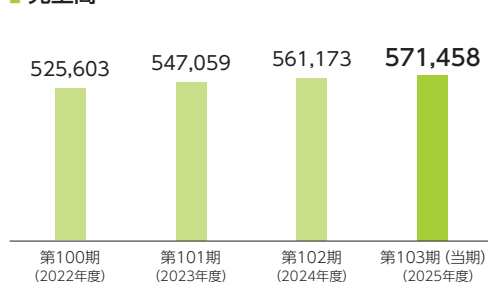
区 分	第100期 2022年度	第101期 2023年度	第102期 2024年度	第103期 (当期) 2025年度
売上高	525,603	547,059	561,173	571,458
営業利益	23,939	27,839	29,658	34,479
経常利益	25,218	28,104	29,864	37,121
親会社株主に帰属する当期純利益	16,875	61,307	5,459	22,599
1株当たり当期純利益	* <sup>1</sup> 186円57銭	* <sup>1</sup> 696円92銭	* <sup>2</sup> 64円60銭	* <sup>2</sup> 276円2銭
総資産	* <sup>3</sup> 487,441	565,998	520,423	547,116
純資産	* <sup>3</sup> 228,249	282,135	271,103	279,749

※1 2023年12月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第100期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。

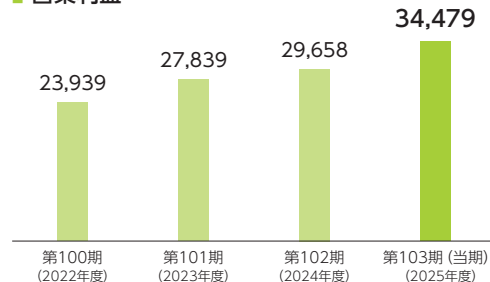
※2 2024年度より従業員に対する株式給付制度「株式給付信託 (J-ESOP)」を導入しております。株主資本において自己株式として計上されている信託に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

※3 2023年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2022年度に係る数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しております。

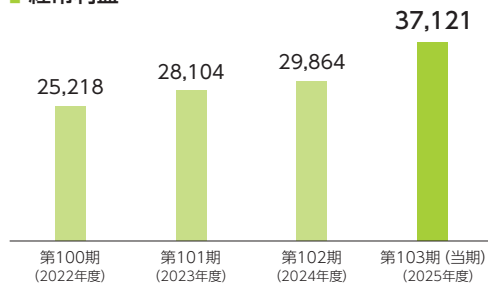
#### ■ 売上高



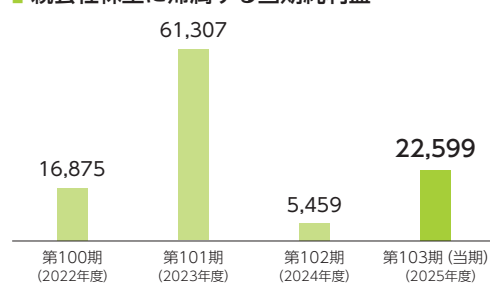
#### ■ 営業利益



#### ■ 経常利益



#### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



## ② 当社の営業成績および財産の状況の推移

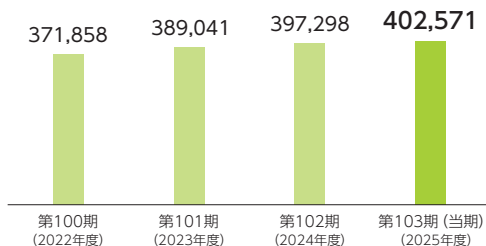
(単位：百万円)

区 分	第100期 2022年度	第101期 2023年度	第102期 2024年度	第103期 (当期) 2025年度
売上高	371,858	389,041	397,298	402,571
営業利益	4,326	9,698	12,945	9,775
経常利益	9,434	16,546	13,871	16,284
当期純利益又は当期純損失 (△)	6,453	55,120	△1,641	9,831
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△)	*1 71円35銭	*1 626円58銭	*2 △19円42銭	*2 120円8銭
総資産	396,136	466,169	415,380	430,633
純資産	138,492	182,674	157,448	150,660

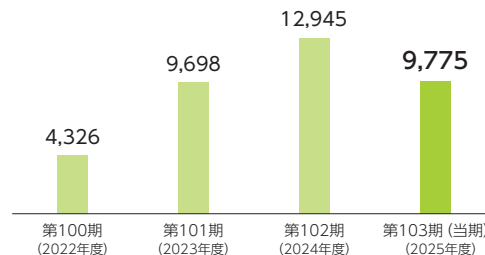
※1 2023年12月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第100期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。

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

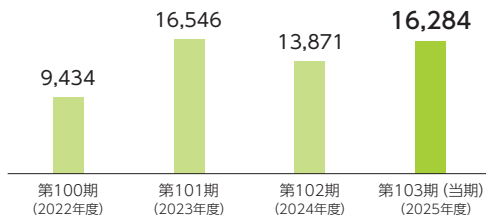
### ■ 売上高



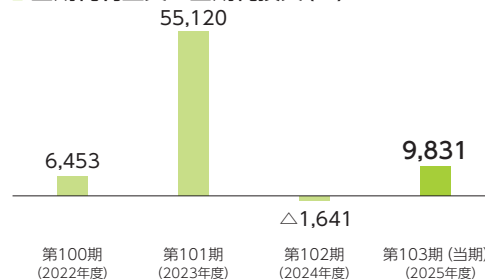
### ■ 営業利益



### ■ 経常利益



### ■ 当期純利益又は当期純損失 (△)



## (6) 森永乳業グループの重要な親会社および子会社の状況

### ① 重要な親会社の状況

該当ありません。

### ② 重要な子会社（連結子会社）の状況

会社名	所在地	資本金	議決権比率	主要な事業内容
森永乳業販売株式会社	東京都港区	497百万円	100.0%	乳製品等の販売
東北森永乳業株式会社	仙台市	470百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社フリジポート	東京都千代田区	310百万円	100.0%	冷凍パンダー、共配送センター運営、 米飯・調理パン・デザート等の製造
広島森永乳業株式会社	広島市	215百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
エムケーチーズ株式会社	神奈川県綾瀬市	200百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
森永乳業クリニコ株式会社	東京都目黒区	200百万円	100.0%	栄養食品等の販売
株式会社森永乳業ビジネスサービス	東京都目黒区	100百万円	100.0%	不動産の賃貸、各種リース等
森永北陸乳業株式会社	福井市	90百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
株式会社トーワテクノ	広島市	90百万円	100.0%	食品機械装置の製造販売
株式会社森乳サンワールド	東京都港区	61百万円	100.0%	ペット飼料等の販売
森永酪農販売株式会社	東京都港区	42百万円	100.0%	飼料等の販売
森永乳業北海道株式会社	札幌市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
森永乳業九州株式会社	福岡市	30百万円	100.0%	乳製品等の販売
十勝浦幌森永乳業株式会社	北海道十勝郡浦幌町	20百万円	100.0%	乳製品等の製造販売
MILEI GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	90百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の販売
MILEI Plus GmbH	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	MILEI Proteinの持株会社
MILEI Protein GmbH&Co.KG	ドイツ・ロイトキルヒ市	0百万ユーロ	100.0%	原料乳製品の製造
Morinaga Nutritional Foods, Inc.	米国カリフォルニア州トーランス市	86百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品・菌末の販売
Pacific Nutritional Foods, Inc.	米国オレゴン州テュアラティン市	21百万ドル	100.0%	豆腐他大豆加工食品の製造
Turtle Island Foods, Inc.	米国オレゴン州フッドリバー市	30百万ドル	100.0%	プラントベースフードの製造販売
Morinaga Nutritional Foods Vietnam Joint Stock Company	ベトナムタイグエン省フォーエン市	2,000億ベトナムドン	100.0%	乳製品等の製造販売
Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte.Ltd.	シンガポール	318百万円	100.0%	原料乳製品、菌末の販売
日本製乳株式会社	山形県東置賜郡高島町	140百万円	99.7%	乳製品等の製造販売
富士森永乳業株式会社	静岡県駿東郡長泉町	50百万円	99.1%	アイスクリーム類の製造販売
熊本森永乳業株式会社	熊本市	50百万円	97.5%	乳製品等の製造販売
沖縄森永乳業株式会社	沖縄県中頭郡西原町	305百万円	97.3%	乳製品等の製造販売
横浜森永乳業株式会社	神奈川県綾瀬市	60百万円	96.5%	乳製品等の製造販売
森永エンジニアリング株式会社	東京都港区	200百万円	90.0%	プラントの設計および施工等
北海道保証牛乳株式会社	北海道小樽市	97百万円	87.2%	乳製品等の製造販売
NutriCo Morinaga (Pvt.) LTD.	パキスタン・パンジャブ州・ラホール市	9,073百万パキスタンルピー	55.7%	乳製品等の製造販売
Morinaga Le May Vietnam Joint Stock Company	ベトナムホーチミン市	65億ベトナムドン	51.0%	乳製品等の販売
株式会社サンフコ	東京都千代田区	50百万円	45.0%	乳製品等の販売

(注) 議決権比率には間接所有分を含めております。

### ③ 企業結合の成果

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

## (7) 森永乳業グループの主要な事業内容

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

## (8) 森永乳業グループの主要な拠点等

### ① 当 社

本社	： 東京都港区東新橋一丁目5番2号	
研究所	： 食品開発研究所（神奈川県座間市） 食品機能研究所（神奈川県座間市） フードソリューション研究所（神奈川県座間市）	健康栄養科学研究所（神奈川県座間市） バイオティクス研究所（神奈川県座間市）
営業所	： 東北支店（仙台市） 東京支社（東京都港区） 北陸支店（石川県野々市市） 中四国支店（広島市）	関東支店（群馬県高崎市） 東海支社（名古屋市） 関西支社（大阪市）
工場	： 佐呂間工場（北海道常呂郡） 盛岡工場（盛岡市） 利根工場（茨城県常総市） 大和工場（東京都東大和市） 富士工場（静岡県富士宮市） 神戸工場（神戸市）	別海工場（北海道野付郡） 福島工場（福島市） 東京多摩工場（東京都東大和市） 松本工場（長野県松本市） 中京工場（愛知県江南市）
センター	： 管理センター（東京都目黒区） 東日本市乳センター（東京都東大和市） 商品センター（横浜市）	情報システムセンター（神奈川県座間市） 西日本市乳センター（神戸市）

(注) 2025年6月1日付けにて素材応用研究所を食品機能研究所に、基礎研究所をバイオティクス研究所に名称変更いたしました。

## ② 重要な子会社

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

## (9) 従業員の状況

### ① 森永乳業グループの従業員数の状況

区 分	従業員数	前期末比（増減）
男 子	5,378名	133名減
女 子	1,967名	25名増
合 計	7,345名	108名減

（注1） 従業員数は、就業人員数を表示しております。

（注2） 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

### ② 当社の従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比（増減）	平均年齢	平均勤続年数
男 子	2,609名	12名増	41.0歳	17.5年
女 子	767名	54名増	37.6歳	13.6年
合計または平均	3,376名	66名増	40.2歳	16.6年

（注1） 従業員数は、就業人員数を表示しております。

（注2） 上記の従業員数に臨時従業員は含まれておりません。

## (10) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株式会社みずほ銀行	4,564百万円
株式会社三井住友銀行	3,349百万円
株式会社りそな銀行	3,000百万円
株式会社もみじ銀行	2,800百万円
株式会社三菱UFJ銀行	2,065百万円

## 2 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 288,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 81,058,132株 (自己株式5,121,654株を除く)
- (3) 株主数 28,575名
- (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,197千株	13.81%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,179千株	7.62%
株式会社SMB C信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,657千株	3.28%
株式会社みずほ銀行	2,445千株	3.02%
森永乳業従業員持株会	2,224千株	2.74%
DBS BANK LTD 700170	1,796千株	2.22%
森永製菓株式会社	1,375千株	1.70%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,345千株	1.66%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,237千株	1.53%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・森永製菓株式会社口)	1,200千株	1.48%

(注1) 当社は、自己株式5,121,654株を保有していますが、上記大株主から除いております。

(注2) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除した数に基づき算出しております。なお、自己株式には、株式給付信託 (J-ESOP) 制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が保有する当社株式 (364,500株) は含めておりません。

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、取締役 (社外取締役を除く。) 6名に対して譲渡制限付株式報酬として、2025年8月12日付けで普通株式18,700株を交付しております。

### (6) その他株式に関する重要な事項

2026年3月13日開催の当社取締役会決議により消却した自己株式

- ① 消却した株式の種類 普通株式
- ② 消却した株式の数 2,865,300株
- ③ 消却した日 2026年3月31日

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役および監査役の氏名等

氏名	地位および担当	重要な兼職の状況
おお だ ぬき よう いち 大 貫 陽 一	代表取締役社長（経営全般、渉外担当）	一般社団法人Jミルク 会長
おお かわ ていいちろう 大 川 禎一郎	代表取締役副社長 （経営全般、社長補佐、品質保証担当）	
やなぎ だ やす ひこ 柳 田 恭 彦	取締役（生産本部担当） 常務執行役員生産本部長	全国牛乳容器環境協議会 会長 飲料用紙容器リサイクル協議会 理事長
ひょう とう ひと し 兵 働 仁 志	取締役（国内営業本部担当） 常務執行役員国内営業本部長	
の ぎき あき ひろ 野 崎 昭 弘	取締役（財務本部担当） 常務執行役員財務本部長	
く の 野 浩 子 * 久 野 浩 子 *	取締役（コーポレート戦略本部担当） 常務執行役員コーポレート戦略本部長	
よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	取締役	
とみ なが ゆかり 富 永 由加里	取締役	富士電機株式会社 社外取締役 法政大学 理事
なか むら ひろし 中 村 寛	取締役	株式会社海外需要開拓支援機構 （クールジャパン機構） 社外取締役
いけ だ たか ゆき 池 田 隆 之	取締役	株式会社JSP 社外取締役
たか とり ゆき こ 高 取 幸 子 *	取締役	アリアケジャパン株式会社 社外取締役（監査等委員）
ひろ た けい き 弘 田 圭 希	常勤監査役	
すえ なが あきら 末 永 明	常勤監査役	
やま もと ま ゆみ 山 本 真 弓	監査役	弁護士（アルク法律事務所） 株式会社ミライト・ワン 社外取締役 株式会社JCU 社外取締役
もり い たつ お 森 居 達 郎	監査役	公認会計士（森居総合公認会計士事務所） 株式会社ルックホールディングス 社外監査役 株式会社ランドネット 社外監査役

## 事業報告

- (注1) 吉永泰之、富永由加里、中村寛、池田隆之、高取幸子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
- (注2) 山本眞弓および森居達郎の両氏は、会社法第2条第16号および同第335条第3項に定める社外監査役です。
- (注3) 吉永泰之、富永由加里、中村寛、池田隆之、高取幸子、山本眞弓、森居達郎の各氏につきましては、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
- (注4) 森居達郎氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (注5) 富永由加里、中村寛、池田隆之、高取幸子、山本眞弓、森居達郎の各氏が兼職している他の法人等と当社の間には、重要な取引その他の関係はありません。
- (注6) \*印の各氏は、2025年6月26日付けにて新たに就任いたしました。
- (注7) 下記の各氏は、2025年6月26日付けにて退任いたしました。  
取締役 港 毅                      取締役 柳田 隆宏
- (注8) 高取幸子氏は、2025年6月20日付けにてアリアケジャパン株式会社の社外取締役（監査等委員）に就任いたしました。
- (注9) 大川禎一郎氏は、2025年7月1日付けにて海外事業本部長を解かれております。
- (注10) 野崎昭弘氏は、2026年4月1日付けにて取締役（財務本部担当）兼専務執行役員財務本部長となりました。
- (注11) 柳田恭彦氏は、2026年4月16日付けにて全国牛乳容器環境協議会の会長および飲料用紙容器リサイクル協議会の理事長を退任いたしました。
- (注12) 当社は、社外取締役および社外監査役的全員との間に、会社法第427条第1項および定款の定めに基づき責任限定契約を締結しております。当該契約は同法第423条第1項の責任について、その職責を行うにつき善良でありかつ重大な過失が無かったときは、同法第425条第1項に定める額をもって損害賠償責任の限度とするものです。

(ご参考) 当社は執行役員制度を導入しております。2026年4月1日現在の執行役員の地位、氏名および担当は次のとおりです。なお、取締役を兼務している執行役員は前記の「(1) 取締役および監査役の氏名等」に記載のとおりです。

地 位	氏 名	担 当
専務執行役員	港 毅	渉外本部担当
常務執行役員	東 倉 健 人	調達本部長
常務執行役員	濱 田 俊 也	人事本部長
常務執行役員	宮 地 一 裕	研究本部長
常務執行役員	南 崎 康 夫	マーケティング本部長
常務執行役員	小 林 淳	海外事業本部長
執行役員	角 野 信 二	東京支社長
執行役員	松 本 太	関西支社長
執行役員	森 田 隆 史	渉外本部長
執行役員	田 中 美 順	研究本部食品機能研究所長
執行役員	北 川 泰	国内営業本部カスタマー営業統括部長
執行役員	大 沼 千 尋	生産本部生産部長
執行役員	牛 田 吉 彦	機能素材事業本部長
執行役員	宮 崎 雅 司	人事本部副本部長
執行役員	中 尾 俊一郎	コーポレート戦略本部経営企画部長
執行役員	本 吉 信 之	生産本部副本部長
執行役員	山 田 拓	財務本部副本部長 兼 財務部長

## (2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および当社の一部子会社の取締役、監査役ならびに執行役員等を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。

なお、当該保険契約では、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由を定めているほか、免責金額の定めも設けております。

### (3) 取締役および監査役の報酬等の総額

#### ① 取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

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

##### <基本方針>

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

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

##### <報酬の構成>

- ・取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、基本報酬としての固定報酬および業績連動報酬としての金銭報酬と株式報酬により構成される。
- ・報酬の種類ごとの構成割合は、業績連動報酬が基準額である場合、概ね、固定報酬：業績連動金銭報酬：株式報酬＝50％：30％：20％となる。
- ・社外取締役および監査役は、固定報酬のみとし、業績連動金銭報酬および株式報酬の対象としない。
- ・監査役の報酬は、監査役の協議により決定する。

##### <取締役（社外取締役を除く。）の報酬構成>

報酬の種類			構成比 ※	概要	評価指標	評価割合	報酬変動幅
基本報酬	固定	金銭	50%	役位および職責毎に応じて設定	—	—	—
		業績連動報酬	30%	役位および職責毎にあらかじめ設定された基準額に、 連結売上高、連結営業利益、ROE、 FTSE、MSCI	連結売上高 連結営業利益 ROE FTSE MSCI	30% 40% 30% 50% 50%	0～172.5% 0～150%
	変動	金銭	30%	役位および職責毎にあらかじめ設定された基準額に、 全社グループ業績の目標達成度に応じて連動			
	中長期	株式	20%	役位および職責毎にあらかじめ設定された基準株式数 に、サステナビリティ活動の目標達成度に応じて連動			

※報酬の構成比は業績連動報酬が基準額である場合の割合です。

## ② 業績連動報酬に関する事項

### 1. 金銭報酬

当社が持続的成長を実現し、グループ全体での事業基盤を拡大するために、全社グループ業績の目標達成度を評価指標とし、その達成度に応じて支給額を算出します。最終的な支給額は人事報酬委員会において決定します。

<業績連動金銭報酬に係る指標の目標および実績>

	評価指標	評価割合	目標 (2025年3月期)	実績 (2025年3月期)
全社グループ業績	連結売上高	30%	5,700億円	5,612億円
	連結営業利益	40%	300億円	297億円
	ROE	30%	7.0%	2.0%

### 2. 株式報酬

当社は、中長期的な企業価値向上を促進させるため、取締役（社外取締役を除く。）への中長期的なインセンティブとして株式報酬制度（譲渡制限付株式）を導入しております。当社はサステナビリティ経営の推進が、競争力の強化、事業リスクの低減、資本コストの低下、優秀な人財の獲得、ステークホルダーからの信頼獲得などを通じて、中長期的な企業価値の向上につながるという考えのもと、サステナビリティ活動に対する外部評価を株式報酬の評価指標として設定しております。最終的な支給株式数は人事報酬委員会の答申を受け、取締役会において決定します。

<株式報酬に係る指標の目標および実績>

	評価指標	評価割合	目標 (2025年3月期)	実績 (2025年3月期)
サステナビリティ評価	FTSE	50%	3.7	3.6
	MSCI	50%	7.1	6.3

### ③ 取締役および監査役の報酬等の総額

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

区 分	員 数	金銭報酬		譲渡制限付株式報酬	報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	6名	153百万円	78百万円	62百万円	294百万円
社外取締役	5名	53百万円	一百万円	一百万円	53百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2名	48百万円	一百万円	一百万円	48百万円
社外監査役	2名	19百万円	一百万円	一百万円	19百万円
計	15名	275百万円	78百万円	62百万円	416百万円

(注1) 2025年6月26日付けにて退任いたしました取締役2名に対し、金銭報酬18百万円を支払っておりますが、上記の表には含まれておりません。

(注2) 譲渡制限付株式報酬は、2025年7月17日開催の取締役会決議に基づき、取締役6名に普通株式18,700株を割り当てたものです。

(注3) 重要な使用人給与相当額はありません。

### ④ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

報酬の種類		報酬限度額	株主総会 決議年月日	株主総会決議時点の 役員の員数
取締役	金銭報酬 固定報酬	月額36百万円以内	2003年6月27日 第80期定時株主総会	取締役8名
	業績連動報酬			
	譲渡制限付株式報酬	年額120百万円以内 (但し、30,000株を上限とする)	2018年6月28日 第95期定時株主総会	取締役9名 (社外取締役2名を除く)
監査役	固定報酬	月額6百万円以内	2015年6月26日 第92期定時株主総会	監査役4名 (うち社外監査役2名)

### ⑤ 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

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

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

#### 【ご参考】

当社は、2025年5月13日の取締役会決議にて、取締役（社外取締役を除く。）の業績連動金銭報酬および株式報酬に係る評価指標を以下の通り変更いたしました。

業績連動金銭報酬については、収益性および資本効率をより一層重視するとともに、中期経営計画における成長戦略の達成を強く動機づける観点から、評価指標の構成を変更しております。

また、株式報酬については、従来のFTSEおよびMSCIといったサステナビリティ活動に対する外部評価指標に加え、新たにTSR（株主総利回り）を導入しました。持続可能性への取り組みの進捗に加え、株主価値の向上との連動性をより明確にする構成としております。

2026年7月以降に支給される報酬より、本決定に基づく業績連動金銭報酬および株式報酬の評価指標が適用されます。

(変更前)						(変更後)	
報酬の種類			構成比※1	評価指標	評価割合	評価指標	評価割合
基本報酬	固定	金銭	50%	—	—	—	—
		業績連動報酬	短期	金銭	30%	連結売上高	30%
連結営業利益	40%					ROE	30%
ROE	30%					成長分野の売上高※2	20%
中長期	株式		20%	FTSE	50%	FTSE	30%
				MSCI	50%	MSCI	30%
				MSCI	50%	TSR	40%

※1 報酬の構成比は、業績連動報酬が基準額である場合の割合です。

※2 成長分野の売上高は、中期経営計画2025-28で定めている「成長分野」の売上高を指します。

## (4) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職の状況および当社との関係

前記の「(1) 取締役および監査役の氏名等」に記載のとおりです。

### ② 当事業年度における主な活動状況

氏名	地位	主な活動状況等
よしなが やす ゆき 吉 永 泰 之	社外取締役	【取締役会 13回中13回出席】 企業経営者としての幅広い見識と豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員長を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。さらに、2025年10月よりサステナビリティ委員会の委員長を務め、サステナビリティ経営に関する中長期の方向性について討議を行い、その検討内容を取締役に答申する重要な役割を担った。
とみなが ゆかり 富 永 由加里	社外取締役	【取締役会 13回中13回出席】 企業経営に係る豊富な経験やIT分野における高度な専門知識、社内の多様性の観点から有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
なかむら ひろし 中 村 寛	社外取締役	【取締役会 13回中13回出席】 企業経営者としての幅広い見識と国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
いけだ たか ゆき 池 田 隆 之	社外取締役	【取締役会 13回中13回出席】 企業経営者としての幅広い見識とIT分野における高度な専門知識、国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。
たかとり ゆき こ 高 取 幸 子	社外取締役	【取締役会 10回中10回出席】 企業経営者としての幅広い見識と研究・マーケティング分野における高度な専門知識、国内外における豊富な経験に基づく有用な発言を積極的に行うほか、社外取締役として客観的かつ公正な立場から必要な発言を適宜行い、経営の監督機能を果たした。また、2025年6月より人事報酬委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するにあたり重要な役割を果たした。さらに、2025年10月よりサステナビリティ委員会の委員を務め、サステナビリティ経営に関する中長期の方向性について討議を行い、その検討内容を取締役に答申する重要な役割を担った。
やまもと ま ゆみ 山 本 眞 弓	社外監査役	【取締役会 13回中13回出席】 【監査役会 14回中14回出席】 弁護士としての高度な専門的知識、および高い独立性に基づく客観的な視点から、必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施し、監査結果について意見表明を行った。
もりい たつ お 森 居 達 郎	社外監査役	【取締役会 13回中13回出席】 【監査役会 14回中14回出席】 公認会計士としての高度な専門的知識、および幅広い知見に基づく必要な発言を適宜行った。また、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従って監査活動を適切に実施し、監査結果について意見表明を行った。

## (5) 社外役員の報酬に関する事項

前記の「(3) 取締役および監査役の報酬等の総額」に記載のとおりです。

---

(注) 本事業報告中の記載金額の表示単位未満の処理につきましては、1株当たり当期純利益・当期純損失および28頁下段の表中については四捨五入し、その他の項目については切り捨てております。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

資産の部	
科 目	金 額
<b>流動資産</b>	<b>205,303</b>
現金及び預金	26,059
受取手形、売掛金及び契約資産	72,351
商品及び製品	65,372
仕掛品	3,251
原材料及び貯蔵品	25,563
その他	13,066
貸倒引当金	△360
<b>固定資産</b>	<b>341,813</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>290,553</b>
建物及び構築物	100,477
機械装置及び運搬具	106,548
土地	51,231
リース資産	1,324
建設仮勘定	26,267
その他	4,703
<b>無形固定資産</b>	<b>11,567</b>
のれん	383
その他	11,183
<b>投資その他の資産</b>	<b>39,692</b>
投資有価証券	21,419
出資金	69
長期貸付金	206
退職給付に係る資産	9,109
繰延税金資産	2,332
その他	6,592
貸倒引当金	△38
<b>資産合計</b>	<b>547,116</b>

負債の部	
科 目	金 額
<b>流動負債</b>	<b>148,588</b>
支払手形及び買掛金	54,792
電子記録債務	1,667
短期借入金	3,035
1年以内返済長期借入金	4,346
コマーシャル・ペーパー	10,000
未払法人税等	4,156
未払費用	38,732
預り金	15,216
リース債務	1,062
その他	15,578
<b>固定負債</b>	<b>118,778</b>
社債	70,000
長期借入金	29,889
リース債務	4,337
退職給付に係る負債	8,079
資産除去債務	968
その他	5,503
<b>負債合計</b>	<b>267,367</b>
純資産の部	
<b>株主資本</b>	<b>251,542</b>
資本金	21,821
資本剰余金	19,677
利益剰余金	225,292
自己株式	△15,248
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>23,120</b>
その他有価証券評価差額金	9,816
繰延ヘッジ損益	△0
為替換算調整勘定	12,073
退職給付に係る調整累計額	1,231
<b>新株予約権</b>	<b>91</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>4,994</b>
<b>純資産合計</b>	<b>279,749</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>547,116</b>

## 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		571,458
売上原価		428,198
売上総利益		143,260
販売費及び一般管理費		108,780
営業利益		34,479
営業外収益		
受取利息	283	
受取配当金	1,175	
持分法による投資利益	212	
雑収益	3,679	5,350
営業外費用		
支払利息	1,560	
雑損失	1,148	2,708
経常利益		37,121
特別利益		
固定資産売却益	251	
投資有価証券売却益	455	
退職給付制度終了益	2,215	2,922
特別損失		
固定資産処分損	645	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,667	
減損損失	3,553	
工場再編費用	572	
建替関連損失	509	
その他の特別損失	857	7,805
税金等調整前当期純利益		32,238
法人税、住民税及び事業税		9,862
法人税等調整額		△ 408
当期純利益		22,784
非支配株主に帰属する当期純利益		185
親会社株主に帰属する当期純利益		22,599

連結計算書類

(ご参考)

連結包括利益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>当期純利益</b>	<b>22,784</b>
<b>その他の包括利益</b>	
その他有価証券評価差額金	1,211
繰延ヘッジ損益	65
為替換算調整勘定	4,352
退職給付に係る調整額	△ 2,349
持分法適用会社に対する持分相当額	1
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>3,280</b>
<b>包括利益</b>	<b>26,064</b>

(内訳)

親会社株主に係る包括利益	25,818
非支配株主に係る包括利益	245

# 計算書類

## 貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位: 百万円)

資産の部	
科目	金額
<b>流動資産</b>	<b>160,392</b>
現金及び預金	11,819
受取手形	23
電子記録債権	378
売掛金	55,131
商品及び製品	49,738
半製品	128
原材料	10,052
貯蔵品	4,997
前払費用	1,789
短期貸付金	11,387
立替金	6,936
未収消費税等	1,500
その他	8,676
貸倒引当金	△2,168
<b>固定資産</b>	<b>270,240</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>212,666</b>
建物	59,186
構築物	7,062
機械装置	70,875
車両運搬具	6
工具器具備品	2,970
土地	48,817
リース資産	574
建設仮勘定	23,172
<b>無形固定資産</b>	<b>7,136</b>
借地権	3,321
ソフトウェア	2,647
電話加入権	88
その他	1,079
<b>投資その他の資産</b>	<b>50,437</b>
投資有価証券	12,827
関係会社株式	12,570
出資金	53
関係会社出資金	12,092
長期貸付金	365
粉乳中毒救済基金 (特定包括信託)	2,999
長期前払費用	715
前払年金費用	7,112
その他	1,718
貸倒引当金	△17
<b>資産合計</b>	<b>430,633</b>

負債の部	
科目	金額
<b>流動負債</b>	<b>176,448</b>
買掛金	47,106
1年以内返済長期借入金	2,143
コマーシャル・ペーパー	10,000
未払金	12,467
未払法人税等	753
未払費用	28,605
前受金	19
預り金	73,862
リース債務	191
その他	1,299
<b>固定負債</b>	<b>103,524</b>
社債	70,000
長期借入金	24,499
退職給付引当金	2,457
繰延税金負債	3,601
リース債務	433
資産除去債務	678
その他	1,853
<b>負債合計</b>	<b>279,972</b>
純資産の部	
<b>株主資本</b>	<b>143,438</b>
資本金	21,821
資本剰余金	19,595
資本準備金	19,595
利益剰余金	117,253
利益準備金	3,529
その他利益剰余金	113,724
配当引当積立金	23,000
固定資産圧縮記帳積立金	15,768
別途積立金	63,100
繰越利益剰余金	11,856
自己株式	△15,231
<b>評価・換算差額等</b>	<b>7,131</b>
その他有価証券評価差額金	7,131
<b>新株予約権</b>	<b>91</b>
<b>純資産合計</b>	<b>150,660</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>430,633</b>

## 損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		402,571
売上原価		335,973
売上総利益		66,598
販売費及び一般管理費		56,822
営業利益		9,775
営業外収益		
受取利息及び配当金	4,120	
雑収益	4,684	8,804
営業外費用		
支払利息	1,299	
雑損失	996	2,295
経常利益		16,284
特別利益		
固定資産売却益	138	
投資有価証券売却益	419	
退職給付制度終了益	2,215	2,774
特別損失		
固定資産処分損	551	
公益財団法人ひかり協会負担金	1,667	
減損損失	1,158	
関係会社株式評価損	2,968	
工場再編費用	129	
その他の特別損失	3	6,478
税引前当期純利益		12,580
法人税、住民税及び事業税		2,290
法人税等調整額		458
当期純利益		9,831

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

森永乳業株式会社

取締役会 御中

### EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 腰原 茂弘  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小林 祐  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、森永乳業株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

#### 監査意見の根拠

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

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以上

## 計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

森永乳業株式会社  
取締役会 御中

#### EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 腰原茂弘  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小林 祐  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、森永乳業株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第103期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

#### 監査意見の根拠

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

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第103期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2026年5月11日

森永乳業株式会社 監査役会

常勤監査役 弘 田 圭 希 ㊟

常勤監査役 末 永 明 ㊟

社外監査役 山 本 眞 弓 ㊟

社外監査役 森 居 達 郎 ㊟

以 上

# 株主総会会場ご案内図



## 開催場所

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

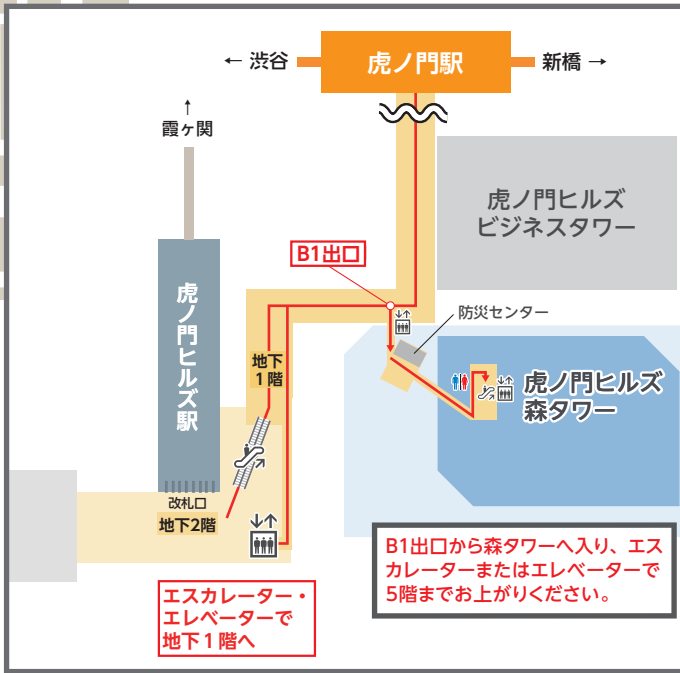
電話 ▶ 03-5771-9201  
 スマートフォンまたは携帯電話を利用して、右記の「QRコード」を読み取り、会場周辺のマップにアクセスすることも可能です。



※お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。  
 ※車いすでのご来場の方には、会場内に専用スペースを設けております。

## 交通機関のご案内

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



エスカレーター・エレベーターで地下1階へ

B1出口から森タワーへ入り、エスカレーターまたはエレベーターで5階までお上がりください。