# コーポレートガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE　　Morinaga Milk Industry Co.,Ltd.

最終更新日：2016年11月9日
森永乳業株式会社
代表取締役社長　宮原　道夫
問合せ先：広報部　冨澤　俊久　TEL:03-3798-0126
証券コード：2264
http://www.morinagamilk.co.jp/

**当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。**

## Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1．基本的な考え方

当社グループは、「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」を経営理念として掲げ、その実現に向けて「お客さまに満足と共感をいただける価値ある商品、サービスを提供する」「変革に努め、独自の価値を創造する」「社会から信頼される企業となる」「社員が活き活きと働く企業風土をつくる」の4つを経営ビジョンとして定めております。

当社グループは、経営理念および経営ビジ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、次の基本的な考え方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まいります。

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。

なお、当社は、当社グループのコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方を「森永乳業グループ　コーポレートガバナンス・ガイドライン」として定め、以下の当社ホームページにて開示しております。
http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/ir/management/governance.html

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

（補充原則2-2-1　行動準則のレビュー）
当社グループは、全ての役員および従業員が法令および社会倫理を遵守し行動することを確保するため行動規範を定め、その周知および浸透を図っております。今後は、従業員の意識調査などにより、行動規範の実践状況について適宜レビューを実施してまいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

（原則1-4　いわゆる政策保有株式）
当社は、取引先との関係の維持・強化や事業運営上の必要性、経済合理性等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有株式を取得し、保有いたします。また、主要な政策保有株式については、毎年、取締役会で保有する意義を検証し、意義が乏しいと判断される銘柄は、市場への影響等に配慮しつつ売却いたします。
政策保有株式の議決権については、各議案の内容が当社の企業価値を毀損させる可能性がないか、発行会社の健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待することができるか否かを精査したうえで、適切に行使いたします。

（原則1-7　関連当事者間の取引）
当社は、当社と役員または主要株主等との取引のうち、重要な取引あるいは定型的でない取引に該当するものについては、当社や株主共同の利益を害することのないよう、取締役会の承認を要することとしております。

（原則3-1　情報開示の充実）
1)経営理念、経営ビジョン、経営計画
当社グループの経営理念および経営ビジョンにつきましては、本報告書「1．基本的な考え方」に記載のとおりであります。
また、経営計画につきましては、以下の当社ホームページに掲載しております。
http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/ir/management/plan.html

2)コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および基本方針
当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および基本方針につきましては、本報告書「1．基本的な考え方」に記載のとおりであります。

3)取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
業務執行取締役の報酬は、中長期的利益の実現などの経営成績に連動しております。今後はさらに業務執行取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲を高めることのできるものとしていく方針であります。また、独立社外取締役の報酬には、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まないこととしております。
取締役の報酬の決定手続については、人事報酬委員会の検討および答申を経て、代表取締役が個人別の報酬額を決定しております。

4)取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
当社は、性別や国籍などに関係なく、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候補者とする方針であります。
役員候補者の指名手続については、取締役の候補者は、人事報酬委員会における検討および答申を経た上で、取締役会で決定しております。また、監査役（補欠監査役を含む。）の候補者は、人事報酬委員会における検討および答申ならびに監査役会の同意を経た上で、取締役会で決定しております。

5)取締役・監査役の個々の選任・指名についての説明
1.宮原　道夫（代表取締役社長）

当社において生産部門および販売部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成19年以降、専務取締役、取締役副社長を経験し、平成24年以降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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

2.野口　純一（代表取締役副社長　副社長執行役員営業本部長）
当社において販売部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成19年以降、常務取締役、専務取締役、取締役副社長を経験し、平成27年からは代表取締役副社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

3.青山　和夫（専務取締役　専務執行役員生産本部長）
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、平成23年以降、執行役員として執行部門における重要な職務を経験し、平成25年から取締役、常務取締役として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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

4.大川　禎一郎（常務取締役　常務執行役員研究本部長）
当社において研究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、平成25年以降、執行役員として執行部門における重要な職務を経験し、平成27年からは常務取締役として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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

5.港　毅（常務取締役　常務執行役員渉外本部長）
当社において管理部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成22年以降、執行役員として執行部門における重要な職務を経験し、平成27年からは取締役として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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

6.大貫　陽一（取締役）
当社において販売部門および管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成23年以降、執行役員として執行部門における重要な職務を経験し、平成27年からは取締役として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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

7.草野　茂実（取締役　常務執行役員生産本部副本部長兼生産部長）
当社において生産部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成25年以降、執行役員として執行部門における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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に選任いたしました。

8.齋藤　光政（取締役）
当社において生産および管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成23年以降、執行役員として執行部門における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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に選任いたしました。

9.大原　賢一（取締役　常務執行役員第一営業本部長）
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、平成22年以降、執行役員として執行部門における重要な職務を経験しているほか、関係会社の経営にも携わりました。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に貢献することを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に選任いたしました。

10.奥宮　京子（独立社外取締役）
弁護士として高度な専門知識を有しており、法務省法制審議会民事訴訟・民事執行法部会幹事や川崎市監査委員、防衛省防衛調達審議会委員など、様々な組織で役員等の職務を経験しております。また、平成26年6月より当社の社外取締役として、法令を含む企業社会全体を踏まえた客観的視点から独立性をもって経営に参画していただいております。引き続きこのような視点から経営に対する助言や提言を行っていただくことを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。なお、当社は同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

11.川上　正治（独立社外取締役）
トヨタ自動車株式会社で経理本部関連事業部長、愛三工業株式会社で経営者を務めたほか、国瑞汽車股※有限公司で海外事業に携わるなど、豊富な経験を有しており、平成27年6月より当社の社外取締役として独立性をもって経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくことを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。なお、当社は同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
「※」＝人べんに「分」

12.飯島　信夫（常勤監査役）
当社において販売部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成24年からは常勤監査役として当社グループの監査にあたっております。こうして培った知見や経験を活かした実効的な監査を期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて監査役に再任いたしました。

13.木村　康二（常勤監査役）
当社において管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、平成19年から21年にかけて、当社の取締役として経営に携わりました。こうして培った知見と人脈に基づく高度な情報収集力を活かした実効的な監査を期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて監査役に選任いたしました。

14.米田　敬智（独立社外監査役）
株式会社日本興業銀行に長く在籍しており、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。また、日本電産コパル・マレーシア株式会社、日本電産コパル株式会社で経営者を務め、国内外での豊富な経験、幅広い知見を有しております。こうした知見や経験を活かし、経営全般の監査と有効な助言を期待し、平成27年の第92期定時株主総会にて社外監査役に選任いたしました。なお、当社は同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

15.伊香賀　正彦（独立社外監査役）
公認会計士としての財務および会計に関する知見と企業経営者としての豊富な経験、幅広い見識を有しております。それらを当社の監査に反映

いただくことを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて社外監査役に選任いたしました。なお、当社は同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

（補充原則4-1-1　経営陣に対する委任の範囲）
当社は、会社法第362条に定める取締役会での決定事項を効率的に決定することができるよう、社内規程である権限基準により、委任の範囲を明確に定めております

（原則4-9　独立性判断基準）
当社は、社外役員の独立性判断基準を別表のとおり定めております。

（補充原則4-11-1　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、性別や国籍などに関係なく、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あります。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おります。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おります。
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。

（補充原則4-11-2　独立社外役員の兼任）
独立社外役員は、期待される役割を果たすことができる範囲を超えて、他の会社の役員等を兼任してはならないこととしております。なお、取締役および監査役の重要な兼職状況は、定時株主総会招集ご通知に記載しておりますが、在任中の独立社外役員はいずれも、就任後に開催された取締役会や監査役会などの重要な会議に全て出席するなど、十分に役割を果たしております。定時株主総会招集ご通知は、以下の当社ホームページに掲載しております。
http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/ir/stock/info.html

（補充原則4-11-3　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2016年より実施しております。
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おります。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、調査方法は無記名アンケート方式とし、調査結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しております。
2016年の当該評価の結果において、取締役会の実効性はおおむね確保されていると判断いたしましたが、今後の課題として、取締役会での審議をより充実したものにすること、役員の後継者の育成について検討することなどが挙げられました。
今後は、課題の解決を通じて取締役会の機能向上を図るなど、引き続きコーポレートガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上を目指した経営をさらに推進してまいります。

（補充原則4-14-2　取締役・監査役に対するトレーニングの方針）
当社は、役員が、その役割および責務を適切に果たすことができるよう、顧問弁護士による会社経営に関する法令の研修や、当社の経営戦略、財務状態その他の重要な事項に関する説明会など、それぞれの知見や経験を踏まえ、必要な研修等を実施することを方針としております。なお、当社は、役員の後継者を育成するため、従業員の職位に応じて、経営に必要な知識を習得するための教育訓練を実施いたします。

（原則5-1　株主との建設的な対話に関する方針）
当社は、株主との建設的な対話を通じて相互の信頼関係を築くことを経営の重点事項と位置付けております。当社は、積極的に株主構造の把握に努めるとともに、定時株主総会、決算説明会、個別の訪問や面談などを通じて、株主との対話の充実を図っております。
株主との建設的な対話に関する事項は、総務担当取締役および広報担当取締役が統括いたします。株主との窓口は総務部および広報部が担当し、随時、情報を共有するなど相互に連携しながら株主とのコミュニケーションの充実を図っております。また、面談等の対話については、その目的や内容の重要性、面談者の属性等を勘案し、適切な体制で対応することとし、対話を通じて把握した意見等は、その重要性および内容に応じて経営陣幹部や取締役会に報告し、共有いたします。
なお、当社は、株主との対話にあたって、公平性を確保するため、決算情報に関する沈黙期間を設定するなど、インサイダー情報の管理を徹底しております。

## 2. 資本構成

| | |
|---|---|
| 外国人株式保有比率 | 10%以上20%未満 |

【大株主の状況】更新

| 氏名又は名称 | 所有株式数（株） | 割合（%） |
|---|---|---|
| 森永製菓株式会社 | 26,248,000 | 10.54 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 14,772,000 | 5.93 |
| 株式会社みずほ銀行 | 12,228,000 | 4.91 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 12,128,000 | 4.87 |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 6,942,000 | 2.78 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口） | 6,644,000 | 2.66 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9） | 5,228,000 | 2.09 |
| 森永乳業従業員持株会 | 5,109,000 | 2.05 |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 4,617,000 | 1.85 |
| 農林中央金庫 | 3,837,000 | 1.54 |

| | |
|---|---|
| 支配株主（親会社を除く）の有無 | ――― |
| 親会社の有無 | なし |

補足説明

―――

## 3. 企業属性

| | |
|---|---|
| 上場取引所及び市場区分 | 東京 第一部 |
| 決算期 | 3 月 |
| 業種 | 食料品 |
| 直前事業年度末における(連結)従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における(連結)売上高 | 1000億円以上1兆円未満 |
| 直前事業年度末における連結子会社数 | 10社以上50社未満 |

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

特にありません。

## Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

| | |
|---|---|
| 組織形態 | 監査役設置会社 |

**【取締役関係】**

| | |
|---|---|
| 定款上の取締役の員数 | 12 名 |
| 定款上の取締役の任期 | 1 年 |
| 取締役会の議長 | 社長 |
| 取締役の人数 | 11 名 |
| 社外取締役の選任状況 | 選任している |
| 社外取締役の人数 | 2 名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 2 名 |

会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |
| 奥宮　京子 | 弁護士 | | | | | | | | | | | |
| 川上　正治 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |

**※　会社との関係についての選択項目**
**※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」**
**※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」**

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会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、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|
| 奥宮　京子 | ○ | ――― | 弁護士として高度な専門知識を有しており、法務省法制審議会民事訴訟・民事執行法部会幹事や川崎市監査委員、防衛省防衛調達審議会委員など、様々な組織で役員等の職務を経験しております。平成26年6月より当社の社外取締役として、法令を含む企業社会全体を踏まえた客観的視点から独立性をもって経営に参画いただいております。引き続きこのような視点から経営に対する助言や提言を行っていただくことを期待し、社外取締役に選任しております。<br>また、上記「会社との関係」a～kいずれにも該当せず、一般株主との利益相反が生じうる利害関係を一切有していないことから、独立役員に指定しております。 |
| 川上　正治 | ○ | ――― | トヨタ自動車株式会社で経理本部関連事業部長、愛三工業株式会社で経営者を務めたほか、国瑞汽車股※有限公司で海外事業に携わるなど、豊富な経験を有しており、平成27年6月 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | より当社の社外取締役として独立性をもって経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくことを期待し、社外取締役に選任しております。<br>　また、上記「会社との関係」a～kいずれにも該当せず、一般株主との利益相反が生じうる利害関係を一切有していないことから、独立役員に指定しております。<br><br>「※」＝人べんに「分」 |

| | |
|---|---|
| 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 | あり |

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

| | 委員会の名称 | 全委員(名) | 常勤委員(名) | 社内取締役(名) | 社外取締役(名) | 社外有識者(名) | その他(名) | 委員長(議長) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | 人事報酬委員会 | 6 | 4 | 3 | 2 | 0 | 1 | 社内取締役 |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 人事報酬委員会 | 6 | 4 | 3 | 2 | 0 | 1 | 社内取締役 |

補足説明

その他1名は監査役会議長(常勤監査役)である。

## 【監査役関係】

| | |
|---|---|
| 監査役会の設置の有無 | 設置している |
| 定款上の監査役の員数 | 4 名 |
| 監査役の人数 | 4 名 |

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

　監査役は、会計監査人より定期的に監査計画、監査状況および監査結果の説明・報告を受けるほか、随時期中において情報交換を行い、情報を共有化しております。また、会計監査人が行う現預金・有価証券類の実査および棚卸資産の実地棚卸の立会を行うことにより、監査の信頼性、妥当性の向上に向け一層の連携強化を図っております。
　監査役は内部監査を担当する監査部より定期的に監査計画、監査状況および監査結果の説明・報告を受けるほか、随時情報交換を行い情報の共有化を図るとともに、監査の信頼性、妥当性の向上に向け一層の連携強化に努めております。

| | |
|---|---|
| 社外監査役の選任状況 | 選任している |
| 社外監査役の人数 | 2 名 |
| 社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 | 2 名 |

会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m |
| 米田　敬智 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | | | |
| 伊香賀　正彦 | 公認会計士 | | | | | | | | | | | | | |

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　　上場会社の親会社の監査役

e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会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、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|
| 米田　敬智 | ○ | ――― | 株式会社日本興業銀行に長く在籍しており、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。また、日本電産コパル・マレーシア株式会社、日本電産コパル株式会社で経営者を務め、国内外での豊富な経験、幅広い知見を有しております。こうした知見や経験を活かし、経営全般の監査と有効な助言を期待し、平成27年6月より当社の社外監査役に選任しております。<br>また、上記「会社との関係」a～mいずれにも該当せず、一般株主との利益相反が生じうる利害関係を一切有していないことから、独立役員に指定しております。 |
| 伊香賀　正彦 | ○ | ――― | 公認会計士としての財務および会計に関する知見と企業経営者としての豊富な経験、幅広い見識を有しております。それらを当社の監査に反映いただくことを期待し、平成28年の第93期定時株主総会にて社外監査役に選任いたしました。<br>また、上記「会社との関係」a～mいずれにも該当せず、一般株主との利益相反が生じうる利害関係を一切有していないことから、独立役員に指定しております。 |

## 【独立役員関係】

| | |
|---|---|
| 独立役員の人数 | 4 名 |

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

## 【インセンティブ関係】

| | |
|---|---|
| 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | ストックオプション制度の導入 |

該当項目に関する補足説明

当社取締役に対する役員退職慰労金制度を廃止し、これに代えてストックオプションとして新株予約権（行使することにより交付を受けることができる普通株式1株当たりの払い込み金額を1円とする新株予約権）を割り当てることとしております。

新株予約権の上限等について
1）各事業年度にかかる定時株主総会の日から1年以内に発行できる新株予約権の数の上限は、120個。
2）新株予約権1個の付与普通株式数は、1,000株。
3）新株予約権に関する報酬等の合計上限額は、1年間で6,000万円。

| | |
|---|---|
| ストックオプションの付与対象者 | 社内取締役 |

該当項目に関する補足説明

ストックオプション付与対象者を当該対象者としている理由

当社取締役に対する報酬と当社の株価や業績との連動性を高め、株価上昇によるメリットのみならず、株価下落によるリスクまでも株主と共有する立場に置くことにより、株価上昇および業績向上への貢献意欲や士気を高めることを目的としております。なお、社外取締役および監査役は

中立性および独立性を確保する観点から対象としておりません。

付与実績
1） 2005年6月29日開催の定時株主総会決議により付与した新株予約権　94個
2） 2006年7月27日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　94個
3） 2007年7月27日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　117個
4） 2008年7月10日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　106個
5） 2009年7月10日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　115個
6） 2010年7月12日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　115個
7） 2011年7月11日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　115個
8） 2012年7月11日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　115個
9） 2013年7月12日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　102個
10） 2014年7月10日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　102個
11） 2015年7月10日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　104個
12） 2016年7月11日開催の取締役会決議により付与した新株予約権　76個

## 【取締役報酬関係】

| | |
|---|---|
| （個別の取締役報酬の）開示状況 | 一部のものだけ個別開示 |

該当項目に関する補足説明

2015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＞ | ＜基本報酬＞ | ＜ストックオプション＞ | ＜報酬等の総額＞ |
|---|---|---|---|---|
| 取締役（社外取締役を除く） | 8名 | 127百万円 | 52百万円 | 180百万円 |
| 社外取締役 | 2名 | 15百万円 | － | 15百万円 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 2名 | 47百万円 | － | 47百万円 |
| 社外監査役 | 2名 | 13百万円 | － | 13百万円 |
| 計 | 14名 | 204百万円 | 52百万円 | 256百万円 |

注1.2015年6月26日付けにて退任いたしました取締役3名に対し基本報酬30百万円、2005年6月29日株主総会決議による退職慰労金の打ち切り支給203百万円を支払い、同日付けにて退任いたしました社外監査役1名に対し基本報酬1百万円を支払っておりますが上記には含まれておりません。
2.ストックオプションは、2015年7月10日開催の取締役会決議に基づき、新株予約権104個を取締役8名に付与したものです。
3.取締役のうち使用人兼務取締役6名には上記のほかに使用人給与相当額138百万円を支払っております。

報酬等の総額が1億円以上である者の、報酬等の総額は以下のとおりです。

| ＜氏　名＞ | ＜役員区分＞ | ＜会社区分＞ | ＜基本報酬＞ | ＜ストックオプション＞ | ＜退職慰労金＞ | ＜報酬等の総額＞ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 大野　晃 | 取締役 | 提出会社 | 13百万円 | － | 203百万円 | 217百万円 |

注1.大野晃氏は2015年6月26日付けにて取締役を退任しております。
2.上記の「退職慰労金」は、2005年6月29日株主総会決議による退職慰労金の打ち切り支給です。

| | |
|---|---|
| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬につきましては、「人事報酬委員会」で審議し、取締役会で決定することにしております。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役、社外監査役のための専任の担当者は設置しておりません。
社外取締役に対し、総務部より定期的に情報を提供しているほか、取締役会の開催に際して付議事項の事前説明を行っております。
また、社外監査役に対し、常勤監査役および総務部より定期的に情報を提供しております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

1)業務執行について
業務執行については、「権限基準」を整備し、取締役会、社長、事業部長、主管部長等の権限基準を定め、責任と権限を明確にしています。経営会議は担当役員（取締役）や執行役員など、業務執行上の主要メンバーで構成しており、取締役会が決定した重要な経営案件に関する業務執行上の協議・連絡・諮問機関と位置づけ、重要経営課題を迅速かつ確実に実行する体制としております。また、経営における最高意思決定機関である取締役会との区別を明確にし、取締役会と経営会議はそれぞれ独立した機能を担うものとして、引き続き、コーポレート・ガバナンスの充実にも努めてまいります。

2)監査体制について
監査役は監査基準を設け、当該監査基準に基づいて監査方針・監査計画を策定し、取締役の業務執行を監査しています。内部監査を行う監査部は、子会社を含めた全ての部門を対象に毎期計画的に監査し、監査役と意見交換を行っております。

3)責任限定契約の内容について
当社と社外取締役および社外監査役は、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。
当社は、第89期定時株主総会で定款を変更し、社外取締役および社外監査役の全員との間に、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失が無かったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額をもって損害賠償責任の限度とする責任限定契約に関する規定を定款に設けております。

## ３．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、取締役会とは別に取締役と執行役員で構成する経営会議を設置しております。

取締役および執行役員は、経営会議において、それぞれの職務の執行状況について意見交換を行い、当社にとって最適な効率を追求するように努めております。本体制においても、取締役会を経営の最高意思決定機関、経営会議を業務執行上の協議・連絡・諮問機関として、それぞれ独立した機能を担うものとし、引き続き、コーポレート・ガバナンスの強化を図る体制を確保していきます。

## Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 株主総会招集通知の早期発送 | 総会日の3週間以上前に発送しています。 |
| 電磁的方法による議決権の行使 | インターネットによる議決権行使を可能にしています。 |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 株式会社ICJが運営する、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。 |
| 招集通知（要約）の英文での提供 | 英文の招集通知を作成し、自社ホームページおよび機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ掲載しています。 |
| その他 | 株主総会については、ビジュアル化を実施しております。<br>招集通知については、発送日に先立ち、総会日の約一カ月前に自社ホームページおよび機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ掲載しています。 |

### 2. IRに関する活動状況

| | 補足説明 | 代表者自身による説明の有無 |
|---|---|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表 | ホームページに公開の「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン 第4章 第15条（情報開示の基準）」に詳細を記載しております。<br>また、IR情報開示方針を別途制定し、ホームページに公表しております。 | |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 毎期11月中旬に第2四半期決算説明会および5月中旬に決算説明会を開催しています。 | あり |
| IR資料のホームページ掲載 | 決算短信、決算説明スライド、年次報告書、アニュアルレポート、有価証券報告書、IRカレンダーなどを掲載しております。<br>また、英文ホームページにIR情報を設け、決算短信、決算説明スライド、アニュアルレポートなどについて英訳を実施、公開しております。<br>http://www.morinagamilk.co.jp/ir/<br>http://www.morinagamilk.co.jp/english/ir/library.html | |
| IRに関する部署（担当者）の設置 | 広報部IR課 | |

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | ホームページに公開の「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン 第3章 第13条（ステークホルダーとの良好かつ円滑な関係の構築）」に詳細を記載しております。 |
| 環境保全活動、CSR活動等の実施 | 毎年、9月末ごろにCSR報告書を発行しております。 |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定 | ホームページに公開の「森永乳業グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン 第4章 第15条（情報開示の基準）」に詳細を記載しております。 |

# Ⅳ内部統制システム等に関する事項

## 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

◇基本的な考え方

当社グループは、その企業活動の安全と効率とを求めて内部統制を推進することとし、コンプライアンス・リスク管理・財務報告の信頼性確保に取り組んでおります。具体的には、統制基準を定めてこれに基づき業務を執行するとともに、それぞれの担当部署が相互に内部統制に関する協議、情報の共有化、指示・要請の伝達等が効率的に行われるよう、当社グループの内部統制の構築に取り組んでおります。また、監査役による監査の実効性を確保するため、監査を支える体制の整備にも努めております。

◇整備状況

当社グループは、内部統制を構築するために、当社に内部統制委員会を設置し、総務部がその担当部署となっております。また、各グループ会社の内部統制の統括は、各グループ会社の管理部門が担当しております。そして内部統制委員会は、定期的にこれら当社グループから統制状況の報告を受け、検証を行い、必要な指示を出すこととしております。

1)コンプライアンスについて

行動規範に則り、取締役および使用人が、法令および定款、社規社則、社会倫理の遵守を企業活動の前提として、経営理念の実現に向けて職務を遂行することを徹底しております。そのために、内部統制委員会コンプライアンス部会を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を推進し、グループコンプライアンス意識の拡大・浸透・定着に努めるとともに、内部通報制度を整え、社内相談窓口に加え社外弁護士を直接の情報受領者とする社内通報・相談制度「森乳ヘルプライン」を運用しております。

2)リスク管理について

個々のリスクを洗い出し、個々のリスクについての管理責任者を決定し、リスク管理体制の構築を進めております。そのために、内部統制委員会リスク管理部会を設置し、報告体制や協力体制の整備を進めております。また、不測の事態が発生した場合は、危機管理に関する規程に従って迅速な対応を行い、損害の拡大を防止し、最小限に留めることとしております。

3)情報管理体制について

当社の取締役の職務の執行に係る文書および関連する情報については、各所管部門が情報セキュリティ方針書ほかの社内規程に従い、適切に保存および管理し、取締役は、必要に応じて、これらの文書等を閲覧できるものとしており、また、子会社の取締役等にその職務の執行に係る重要情報を当社に定期的に報告することを義務付け、その基準を明示するとともに体制の整備を進めております。

4)財務報告の信頼性確保について

業務手順の文書化をはじめとする財務報告作成のために必要な業務プロセス管理を徹底してまいります。そのために、内部統制委員会財務報告部会を設置し、また、会計監査人とも緊密な連携をとり、グループ全体の財務報告の信頼性を確保できる体制の整備を進めております。

5)監査役監査の実効性確保について

グループ全体からの報告体制を維持強化し、その報告者の保護、情報の管理を徹底するほか、監査役が重要な会議へ出席し、関係者からの説明を受ける体制の整備を進めております。また、監査役の職務を補助する使用人を設置しております。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

◇基本的な考え方

当社グループは、取引を含め、反社会的勢力との一切の関係を遮断するとともに、不当な要求を拒絶するための体制を整備し、外部専門機関との緊密な連携をとりながら、毅然とした経営姿勢を貫き、組織的かつ法的に対応しております。

◇整備状況

対応統括部署により、警察署等の外部専門機関との連携をとり、各種対策を講じ対応することとしております。また、反社会的勢力に関する情報を収集蓄積するとともに、対応マニュアルを整備し、本社各部各事業所に対し研修等を行い対応方針の徹底を図っております。

## Vその他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

| | |
|---|---|
| 買収防衛策の導入の有無 | あり |

該当項目に関する補足説明

当社は、2016年6月29日開催の当社定時株主総会の承認に基づき、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的として、これまでの当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）を更新いたしました。（更新後の買収防衛策を以下「本プラン」といいます。）本プランの有効期間は、2016年6月29日開催の当社定時株主総会終結後3年以内に終結する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとしております。

本プランの詳細につきましては、2016年4月26日付ニュースリリース「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の更新について」（当社ホームページ　ニュースリリース　http://www.morinagamilk.co.jp/corporate/release/2016/0426_2890.html　にてご覧いただくことが可能です。）をご参照ください。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、グループ内の重要な情報が、当社の広報部、経営企画部、財務部、総務部のいずれかの部署に集約される体制をとっております。従って、当該4部門は、適時開示の対象となる可能性のある重要情報を入手の都度、開示担当部門として協議の上、情報取扱責任者、代表取締役に報告し、対応を決定しております。

別　表

【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。社外監査役にあっては、これらに加え、当社グループの非業務執行取締役でなかったこと。

（２）現事業年度および過去３事業年度において、次のいずれにも該当していないこと。
①当社グループを主要な取引先とする者（注３）および当該取引先の業務執行取締役等。
②当社グループの主要な取引先（注４）である者および当該取引先の業務執行取締役等。
③当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭（注５）その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家である者。なお、当該財産を得た者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者。
④当社の現在の主要株主（注６）である者および当該主要株主の業務執行取締役等。
⑤当社グループから一定額（注７）を超える寄付または助成を受けている法人や組合等の団体の出身者。

（３）現在、次のいずれかに該当する者の配偶者または２親等内の親族でないこと。
①当社グループの業務執行取締役等および非業務執行取締役。ただし、業務執行取締役等のうち使用人である者については、重要な使用人（注８）である者に限る。
②上記（２）①ないし⑤のいずれかに該当する者のうち重要な者（注９）。

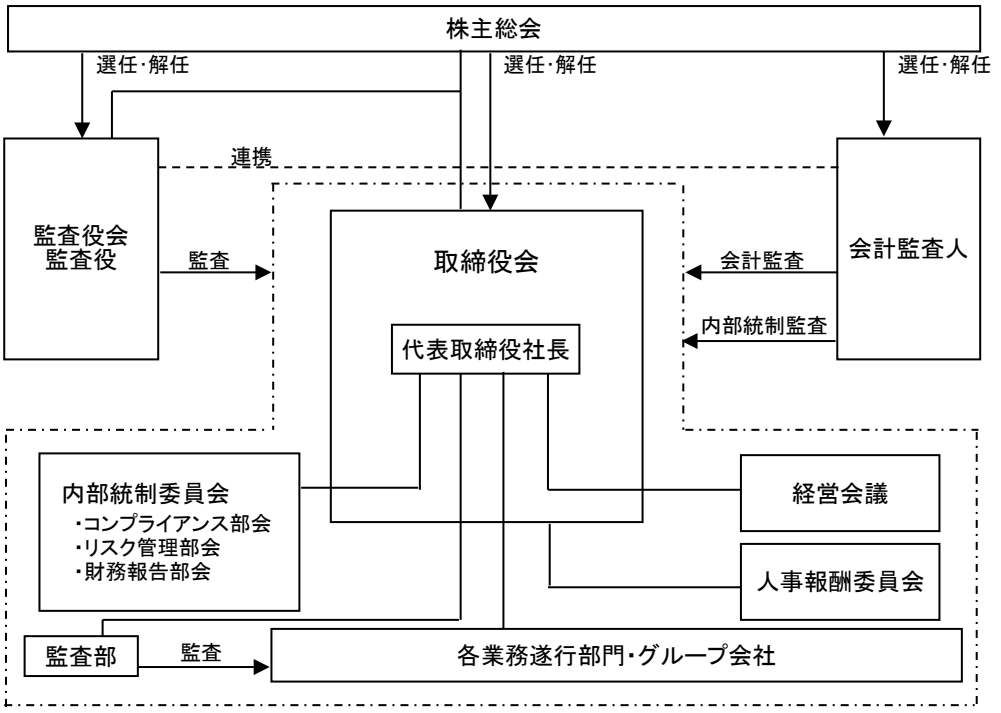
（４）現在、当社グループとの間で、取締役、監査役、執行役または執行役員を相互に派遣している会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと。

（５）次のいずれにも該当していないこと。
①当社の一般株主との間で利益相反が生じるおそれのある者。
②通算の在任期間が８年を超える者。

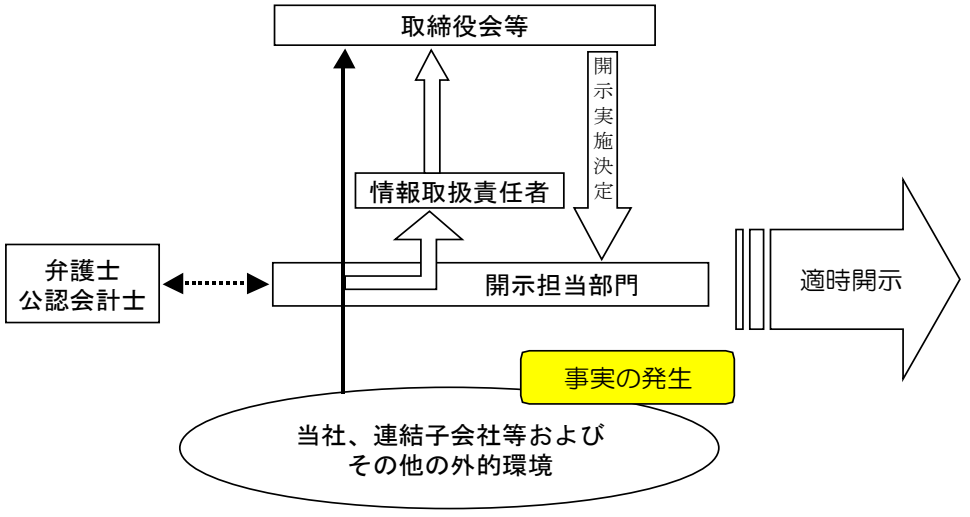
（注１）当社グループとは、当社株式会社および当社の子会社をいう。
（注２）業務執行取締役等とは、業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人その他の使用人をいう。
（注３）当社グループを主要な取引先とする者とは、当該取引先の年間連結総売上高の２％以上の支払いを、当社グループから受けた者をいう。
（注４）当社グループの主要な取引先とは、次のいずれかに該当する者をいう。
①当社に対して、年間連結総売上高の２％以上の支払いを行っている者。
②事業年度末における借入金の総額が当社グループの連結総資産の２％以上を占める金融機関。
（注５）多額の金銭とは、過去３事業年度の平均で、年間１，０００万円または当該法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

＜コーポレート･ガバナンス体制　模式図＞




＜適時開示体制　模式図＞




注1　→は、取締役会議案書等の重要情報の流れを指します
注2　⇨は、開示を要すると判断された重要情報の流れを指します
注3　開示実施にあたっては、適宜弁護士等の助言を受けております
注4　開示担当部門と事実の発生に係わる各部署は、開示した内容の
「経過・訂正の開示」に備える体制を適宜とっております