

# コーポレート・ガバナンス

## マネジメント体制 (2021年6月23日現在)

担当	所有する雪印メグミルクの株式の数(株)	取締役選任時期	取締役在任期間(年)	取締役会出席回数	選任理由
 <p>にしお けいじ 西尾 啓治 代表取締役社長</p>	14,561	2013年6月	8	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業企画、商品企画をはじめ、雪印メグミルクの事業に精通しており、経営方針を明確に打ち出すなど最高経営責任者としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 <p>にしば しばる 西馬場 茂 代表取締役副社長</p>	20,158	2018年6月	3	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業部門などの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 <p>もと い ひでき 本井 秀樹 代表取締役副社長</p>	5,160	2016年6月	5	18/18	経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、人事、財務、情報システムなどの分野に精通しており、雪印メグミルクの経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してきました。雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 <p>いのう え たけひこ 井上 剛彦 取締役常務執行役員</p>	854	2020年6月	1	13/13	生産部門において豊富で幅広い経験を有し、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 <p>いなば さとし 稲葉 聡 取締役常務執行役員</p>	2,754	2021年6月	新任	—	グループ会社社長の経験を有し、総合企画室、グループ経営、ニュートリション事業、乳食品事業などの分野に精通しており、雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 <p>あなん ひさ 阿南 久 社外取締役</p>	1,684	2015年6月	6	18/18	雪印メグミルクと利害関係を有せず、全国消費者団体連絡会事務局長をはじめ消費者団体の要職を歴任した経験を活かして消費者としての視点から経営陣の職務執行に対する監督を行っていただくため、取締役に選任しました。
 <p>こうさか しんや 幸坂 真也 監査等委員である取締役</p>	13,787	2020年6月	1	18/18	管理部門において豊富な経験を有し、また雪印メグミルクの経営経験に基づく広範で深い知識と識見を有しており、取締役の職務執行の監督・監査などを行うための相応しい経験と能力を有していると判断し、監査等委員である取締役に選任しました。
 <p>にしかわ いくお 西川 郁生 監査等委員である社外取締役</p>	1,458	2016年6月	5	18/18	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、雪印メグミルクと利害関係を有せず、公認会計士としての財務・会計に関する専門的な立場から経営陣の職務執行に対する監督・監査を行っていただくため、監査等委員である社外取締役に選任しました。
 <p>はっとり あきと 服部 明人 監査等委員である社外取締役</p>	653	2018年6月	3	18/18	雪印メグミルクと利害関係を有せず、弁護士として企業法務に精通しており、専門的立場から経営陣の職務執行に対する監督・監査を行っていただくため、監査等委員である社外取締役に選任しました。

### 執行役員

#### 常務執行役員

小坂橋 正人  
酪農担当

末安 亮一

海外事業・機能性食品事業・資材調達担当

川崎 功博

研究開発・商品開発・ミルクサイエンス研究所・品質保証担当

渡辺 滋

広報IR・CSR担当、関係会社統括副担当

中島 隆男

財務・IT企画推進担当、総合企画室副担当

戸邊 誠司

酪農総合研究所担当、酪農副担当(酪農総合研究所長委嘱)

佐藤 雅俊

家庭用営業管掌、広域営業担当、家庭用事業副担当、北海道本部担当(北海道本部長委嘱)

岩橋 貞治

マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当

堀 成輝

ロジスティクス担当

石井 智実

業務製品事業担当

中村 俊宏

関西販売本部長

山本 幸弘

関東販売本部長

#### 執行役員

小林 敏也

ミルクサイエンス研究所長

### 主なグループ会社(国内)代表取締役社長

いばらく乳業(株)

北川 俊幸

(株)エスアイシステム

板橋 登志雄

グリーンサービス(株)

証 誠治

(株)クレスコ

宮崎 文則

甲南油脂(株)

柴田 貴宏

チエスコ(株)

内田 宏己

直販配送(株)

小川 誠

ニチラク機械(株)

松永 政也

(株)ベルネージュダイレクト

柿崎 富久

みちのくミルク(株)

並木 俊之

三和流通産業(株)

山口 茂

八ヶ岳乳業(株)

内藤 仁志

(株)雪印こどもの国牧場

田中 宏治

雪印種苗(株)

高山 光男

(株)雪印パーラー

長尾 俊一

雪印ビーンスターク(株)

内田 彰彦

(株)YBS

武田 泰夫



## 企業倫理委員会「諮問に対する提言と2020年度の主な取組み」

### ■ 諮問内容1 消費者重視経営に関すること

<p>1. 消費者との対話(ダイアログ)の充実を図るとともに、消費者への有益な情報の発信に努めましょう。</p> <p>2. 引き続き、消費者の声・意見・要望を傾聴し、誠実に応えていきたいと思います。</p> <p>3. 商品の表示や広告などでは、消費者が求める情報、消費者に伝えるべき情報を適切に判断し、消費者に誤認や誤解を与えないよう、正確に表現しましょう。</p>	<p>・新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、消費者部会を書面開催とし、「雪印メグミルクレポート2020(統合報告書)」に対する意見を聴取しました。</p> <p>・「お客様満足向上ミーティング」を実施し、お客様の意見を関係部署と共有するとともに、商品や表示の改善に取り組みました。</p> <p>・お客様の声に応え、商品の改善を21件行いました。</p> <p>・各マニュアルに基づき、商品パッケージ、チラシ、POP、冊子、動画などの表示に対してリーガルチェックを行い、誤表示、優良・有利誤認の確認を行いました。</p> <p>・ホームページにおける商品の表示順序の見直し、情報内容の整理などを行い、お客様に見やすい画面に改修しました。また、口栓(キャップ)付き容器の分別方法や「1日分の〇〇」シリーズの説明を掲載しました。</p>
---	--

### ■ 諮問内容2 「食の安全・安心(品質管理)」「企業倫理(コンプライアンス)」の徹底に関すること

<p>1. 従業員一人ひとりの品質保証教育を徹底し、全員参加の品質保証活動を進めていきたいと思います。工場においては、衛生管理や製造技術などの教育はもちろんのこと、その他職場でも品質保証に関わる教育を充実させましょう。</p> <p>2. 商品トラブルおよび商品・サービスに関する苦情を従業員で共有し、品質課題の解決に向けて、商品特性や消費者視点から効果的な対策を推進しましょう。</p> <p>3. 5Sは品質管理の基本であり、「5Sガイドライン」の内容に沿った活動を全員参加で継続して取り組みましょう。</p> <p>4. グループ各社での行動基準の浸透など、グループ全体でコンプライアンスの徹底を図りましょう。</p>	<p>・品質保証に対する理解を目的に、雪印メグミルクおよび雪印ビーンスターク(株)の全従業員を対象に、品質保証理解度チェック(テスト)を行いました。</p> <p>・雪印メグミルクの工場および関係会社では、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一部の研修実施を見送りましたが、感染症対策を講じたうえで衛生・基礎・応用などの各研修を行い、個々の従業員の技術面と管理面のレベルアップを図りました。</p> <p>・雪印メグミルクの生産・調達・品質の関係部署による月例ミーティングにおいて、品質トラブルの実例や品質保証部監査で検証する取組みなどの情報を共有しました。</p> <p>・工場において品質マネジメント委員会を毎月開催し、品質管理目標に基づいて課題の進捗を確認しました。</p> <p>・製品出荷デポ保管冷蔵庫での品質管理状況(5S活動含む)を点検しました。</p> <p>・「お客様の声」の情報を、従業員にイントラネットやメールなどで共有しました。</p> <p>・雪印メグミルクの工場では、自主的に5S点検を実施しました。また、製造委託会社の工場への品質監査において、5S状況の確認・指導を実施しました。</p> <p>・雪印メグミルクの工場への品質保証部監査時に、品質部監査による指摘内容の改善状況を確認しました。</p> <p>・グループ会社の約9割がCSRグループ活動を実施し、各社の行動基準の読み合わせを行いました。</p>
--	---

### ■ 諮問内容3 企業風土および組織・人材の活性化に関すること

<p>1. 社内のコミュニケーションを深めるように意識し、工夫しましょう。</p> <p>2. 雪印メグミルクバリュー(主体性・チャレンジ・チームワーク)を一人ひとりが実現していくための取組みを推進しましょう。</p> <p>3. 労働生産性の向上を図り、ワーク・ライフ・バランスを充実させましょう。</p> <p>4. 全ての従業員が生き生きと活躍できるよう環境を整備し、ダイバーシティを推進していきましょう。</p>	<p>・新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、上期は社長メッセージ動画と決算説明会資料をイントラネットにて配信しました。また、下期グループ経営会議はWeb開催とし、動画や資料を従業員と共有しました。</p> <p>・コロナ禍における各部署の取組みを紹介する情報共有サイトの開設、海外酪農情勢に関するリモート勉強会の開催、酪農乳業に関する知識見聞を深める解説動画の配信など、従業員に向けて積極的に情報を発信しました。</p> <p>・「雪印メグミルクバリュー」の理解・浸透に向け、CSRグループ活動において、従業員の意識調査の結果や各部署での取組みなどに対する意見交換を行いました。</p> <p>・グループ報に、バリューの理解浸透に向けたグループ活動や実践例などを掲載し、バリューに対する意識向上を図りました。</p> <p>・新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、会議や説明会などのWeb開催、ペーパーレス化、ITツールの導入などを推進しました。</p> <p>・新しい働き方を推進するため、首都圏西支店において、フリーアドレス制<sup>※</sup>、ペーパーレスの推進、コミュニケーション向上に向けたスペース構築を行いました。</p> <p><small>※ 従業員が個々の自席を持たず自由に働く席を選択できる制度</small></p> <p>・女性従業員に対して職級に合わせた育成研修を実施しました。また、女性活躍推進、LGBTに対する理解浸透を目的に、経営職・職制を対象としてe-ラーニングを実施しました。</p> <p>・介護離職防止のため、介護に関する情報や事前に準備できるポイントをまとめた「仕事と介護の両立準備ガイドブック」を作成し、全従業員へ配付しました。</p>
--	--

### ■ 諮問内容4 その他、CSR方針の実現に向けた取組みに関すること

<p>1. 社会的責任を果たすため、雪印メグミルクグループ全体で、事業活動を通じてCSR重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた取組みを継続・発展させていきたいと思います。</p>	<p>・KPI「水資源の有効活用」を追加設定しました。</p> <p>・KPIをグループ全体の取組みとするために、「環境負荷の低減」に関するKPIに対する適用範囲(対象会社)設定のためのデータを収集しました。</p>
--	--

## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を確保し向上させるため、取締役の自己評価に基づく取締役会の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示します。2020年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

### 2020年度 評価結果の概要

#### ■ 実施内容

すべての取締役(監査等委員である取締役を含む)に対し、次の大項目を内容とするアンケートを実施し、全員から回答を得ました。取締役会事務局がアンケートの結果をとりまとめ、取締役会に報告を行い、評価結果について議論しました。

#### アンケートの大項目

(1) 取締役会の構成	(4) 取締役会の役割・責務
(2) 取締役会の運営	(5) ステークホルダーとの関係
(3) 自身の参画	(6) 総括

#### ■ 分析・評価結果の概要

- 自己評価の分析の結果、2020年度における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。
- また、前年度評価で認識された諸課題についても、以下に記載のとおり改善に向けた継続的な取組みを行ったことを確認しました。
  - 専門分野などを含めた取締役会の構成員の多様性**  
指名諮問委員会において、取締役会構成員の専門分野を含めた多様性に係る議論を継続して行いました。
  - 資料の分量の適正化および更なる審議活性化に向けた取組み**  
取締役会資料の早期配付を継続しました。また、社外取締役会議、指名諮問委員会および報酬諮問委員会において、経営に係る活発な議論が行われました。
  - グループ会社のガバナンスに係る議論の充実**  
四半期ごとに、グループ会社の業績や主要トピックスに係る取締役会での報告を継続し、また、グループ会社ごとの「中期経営計画 2022」の計数計画を報告しました。グループ会社に係る重要案件は、都度取締役会に報告しました。
  - 最高経営責任者の後継者計画に係る議論の充実**  
指名諮問委員会において、最高経営責任者の後継者計画に係る議論を継続的に実施し、その経過を取締役に報告しました。
  - ステークホルダーや非財務情報の視点を汲み取った議論の充実**  
取締役会における企業倫理委員会の実施内容の報告を継続しました。CSR重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗管理などについて、取締役会に報告しました。また、「雪印メグミルクグループ企業行動憲章」の制定を取締役に付議しました。
- 今回の評価の結果、取締役会が今後も引き続き取り組んでいくべき主な課題として、以下の5点が認識されました。
  - あるべき取締役会の構成に向けた議論の充実
  - 更なる審議の活性化に向けた取組み
  - グループ会社のガバナンスに係る議論の充実
  - 最高経営責任者の後継者計画に係る議論の充実
  - ステークホルダーや非財務情報の視点を汲み取った議論の充実

#### ■ 今後に向けた取組み

雪印メグミルクの取締役会は、今般の評価結果の分析および議論を通じて認識された課題の解決と、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを図り、会社の持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、取締役会の実効性の向上に今後も取り組んでいきます。

## 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

雪印メグミルクは、2021年2月24日開催の取締役会において、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を決議し、同年6月15日開催の取締役会で改定しています。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しています。当該方針の内容は次の通りです。

### (1)基本方針

- ① 監査等委員でない取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準については、同規模の製造業や食品企業と比較し、業績に見合った金額に設定します。また、各役位の報酬は、職責の重さ、およびグループ連結業績への貢献度や達成度を反映します。監査等委員である取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準については、同規模の製造業や食品企業と比較し、見合った金額に設定します。
- ② 報酬体系は、「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成します。「基本報酬」は、経営監督の報酬としての監督給と、業務執行の報酬である執行給を金銭で支給します。「業績連動報酬」は、グループ連結営業利益を指標とする短期インセンティブ(金銭賞与)と、中長期の業績に基づく長期インセンティブ(株式報酬)を支給します。

### (2)取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

「基本報酬」および業績連動報酬の「短期インセンティブ(金銭賞与)」「長期インセンティブ(株式報酬)」の構成割合は、6:3:1とします(業績連動報酬の業績指標をそれぞれ達成した場合)。

### (3)業績連動報酬ならびに非金銭報酬の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- ① 短期インセンティブ(金銭賞与)  
グループ連結業績の単年度の達成度に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益(当初業績予想)とします。
- ② 長期インセンティブ(株式報酬)  
業績連動の業績指標は、収益性および資本効率の向上と安全性の観点から、評価項目をEBITDA、ROE、自己資本比率の3項目とします。それに業績非連動の部分を加え、EBITDA:ROE:自己資本比率:業績非連動をそれぞれ3:2:2:3とします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

### (4)取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針

- ① 基本報酬 月額で決定し、従業員の賃金支給日に支給します。
- ② 【業績連動報酬】短期インセンティブ(金銭賞与) 定時株主総会終了後の1カ月以内に支給します。
- ③ 【業績連動報酬】長期インセンティブ(株式報酬) 別途、株式交付に関する社内規則に基づき支給します。

### (5)取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額は、取締役会で決議します。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けます。なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べる事ができるものとします。

### 2020年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	短期インセンティブ(金銭賞与)	長期インセンティブ(株式報酬)	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	254 (8)	177 (8)	49 (-)	27 (-)	8 (1)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	39 (17)	39 (17)	-	-	4 (2)
合計 (うち社外取締役)	294 (26)	216 (26)	49 (-)	27 (-)	12 (3)

(注)上表には、2020年6月24日開催の第11回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名および監査等委員である取締役1名を含んでいます。

## 役員の選解任基準

取締役候補者の指名の方針を次のとおり定め、取締役会で取締役候補者を決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。

取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者を勧誘して指名します。監査等委員である取締役候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行うための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、業務執行者から独立性を確保できるか、公正不変の態度を保持できるかなどを勧誘して指名します。なお、監査等委員である取

締役候補者には、財務・会計に関する知見を有する者を1名以上含めることとします。また、指名理由については、招集通知などで適切に開示します。

取締役(最高経営責任者を含む)は、反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係が認められること、法令または定款、その他雪印メグミルクグループの規定に違反し、雪印メグミルクグループに多大な損失または業務上の支障を生じさせたこと、職務執行に著しい支障が生じたこと、取締役候補者の指名の方針の各要件を欠くことが明らかになったことのうち、一つでも該当した場合、解任提案の対象とします。取締役会が取締役(最高経営責任者を含む)の解任提案について決議するときは、事前にその内容を指名諮問委員会に諮問し、その審議結果を踏まえて行います。また、これら解任提案について決議が行われた場合は、適時適切にその内容を開示します。

## 政策保有株式

雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルクの事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが必要であると判断した場合を除き、これを保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況(取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートの活用、共同開発などの取引構想など)に加え、

定量的な評価として取得効果(経済合理性を確認)を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において保有の合理性・必要性を総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には、取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、雪印メグミルクの目標ROE(8%)を基準とした目標値と比較し、評価しています。

[https://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/baishu\\_boei.pdf](https://www.meg-snow.com/ir/governance/pdf/baishu_boei.pdf)

## 買収防衛策

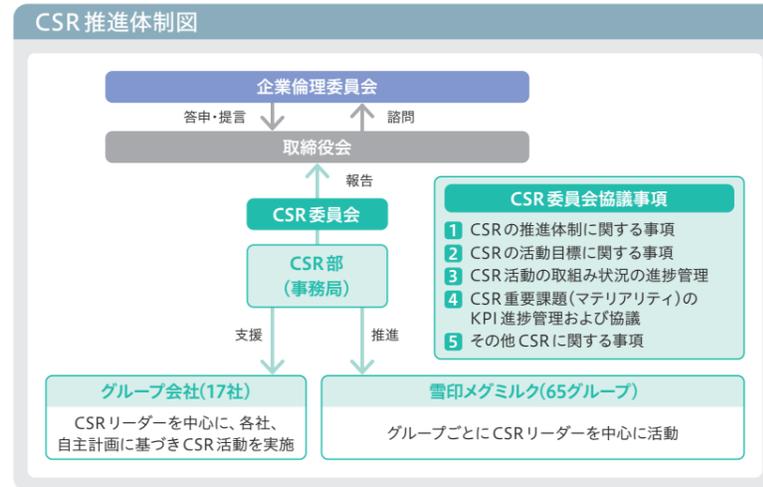
雪印メグミルクは、企業価値・株主共同の利益を確保し向上させることを目的として、雪印メグミルク株式などの大量買付行為に関する対応方針(本買収防衛策)を導入しています。本買収防衛策の有効期限は、2024年6月開催の雪印メグミルク第15回定時株主総会までとなっています。本買収防衛策は、「事前警告型」の買収防衛策であり、株主の皆様が大量買付行為を評価するために、大量買付者から当該大量買付行為に関する十分な情報が提供されること、雪印メグミルク取締役会がこれを評価・検討し、当該大量買付行為に関する意見を併せて株主の皆様へ情報

を提供することなどの大量買付行為に関するルールを定め、このルールに則って十分な情報が提供された場合は、原則として公開買付けにより当該大量買付行為の是非を株主に判断していただくこととなります。一方、大量買付者が大量買付けルールを遵守しない場合や、大量買付けルールを遵守した場合であっても、雪印メグミルクの企業価値・株主共同の利益を著しく毀損する恐れのある大量買付行為である場合は、新株予約権の無償割当てなどの対抗措置を発動することを想定しています。

# CSR 推進

## CSR 推進体制

雪印メグミルクグループでは、グループ全体のCSRを推進するための経営レベルのガバナンスとして、「CSR委員会」を設置しています。社長が委員長を務め、全常勤取締役および執行役員、CSR部長を委員とし、原則年2回開催、KPIなどの全社目標の進捗確認を行っています。また、各部署とグループ会社にCSRリーダーが配置されており、「CSRグループ活動」の実施やCSR関連情報の伝達など、各部署の中心的な役割を果たしています。



## CSRグループ活動

雪印メグミルクグループでは、従業員がCSR(企業の社会的責任)について理解を深め、意見を交わす「CSRグループ活動」を2003年度から続けています。2020年度で18年目となり、各部署に配置されたCSRリーダーを中心に、部署単位で実施し、雇用形態にかかわらず、全従業員が参加しています。

雪印メグミルクのグループ活動は、「全社統一テーマ」と「部署独自テーマ」に分けて実施しています。「全社統一テーマ」では、「雪印メグミルクグループ中期経営計画2022」達成に向けた考え方、「雪印乳業食中毒事件」「雪印食品牛肉偽装事件」の振り返りと食に携わる者としての責任感や倫理感、社会課題である環境保全などを議題に、活発に意見を交換しました。

また、2020年11月には、統合報告書を全従業員に配布し、雪印メグミルクグループの持続性向上に向けた企業姿勢や取組みについて理解を促し、議論しました。他のグループ各社においても、コンプライアンスを中心に各社の課題認識に合わせたグループ活動を行っています。



CSRグループ活動(雪印メグミルク)

## 「SDGs実践アワード」の開催

雪印メグミルクグループでは、2020年度より「雪印メグミルクグループ SDGs実践アワード」を開催しています。グループの各部署が計画・実践したSDGs達成に貢献する取組みの経過や成果の中から、特に優れた活動を、社長、CSR担当役員、CSR部が選定し、表彰する制度です。アワードの開催によって、従業員一人ひとりのSDGsに対する認知・理解が深まり、社会課題基点での考え方とともに、それらを客観的に評価することで従業員のモチベーションの向上につながっています。2020年度は、グループ全体の約9割のCSRグループ活動単位から応募があり、厳正な審査を行った結果、2021年5月に優れた活動として評価された12職場をオンラインで表彰しました。



社内ポスター

雪印メグミルク・西尾社長による表彰式(オンライン映像)

# コンプライアンス

## 2つの事件

### ■ 雪印乳業食中毒事件

雪印乳業(株)大阪工場製造の低脂肪乳などにより発生した食中毒事件。2000年6月27日、大阪市保健所に最初の食中毒患者のお申し出がありました。調査の結果、雪印乳業大樹工場で発生した停電事故により、製造した脱脂粉乳が汚染され、それを原材料の一部として改めて製造した脱脂粉乳を、大阪工場で低脂肪乳などに使用していたことがわかりました。その脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌が産生する毒素(エンテロトキシン)が含まれていたことが原因でした。雪印乳業は事件直後の対応に手間取り、商品の回収やお客様・消費者への告知に時間を要したため、被害は13,420人に及びました。この事件によって、社会に牛乳・乳製品をはじめとする加工食品の製造に不信と不安を抱かせるだけでなく、乳等省令<sup>※1</sup>についての乳業界の解釈と社会の理解との乖離が明らかになるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

### ■ 雪印食品牛肉偽装事件

雪印乳業(株)の子会社であった雪印食品(株)が、国のBSE対策事業<sup>※2</sup>を悪用し、安価な輸入牛肉を国産牛肉と偽って申請し、交付金を不正に受給した詐欺事件。2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。背景には、2001年のBSE牛発生に伴い、食肉業界全体で消費者の牛肉買い控えによって大量の在庫を抱えるという状況がありましたが、最大の原因は、企業倫理に反した当事者の考えや上司の指示が根底にあったことです。事件発覚から3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散するに至りました。

※1 食品衛生法に基づく「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」のこと。  
※2 牛の病気の一つである牛海綿状脳症(BSE)発生に伴い、国が行った全頭検査前の国産牛肉の買取り事業のこと。

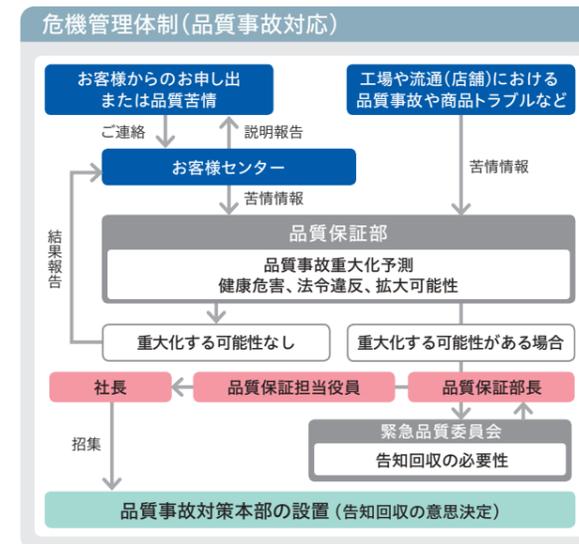
# リスクマネジメント

## 危機管理体制

雪印メグミルクは、商品・サービスの事故やトラブルについて、迅速かつ適切に対応するとともに、グループ会社のリスクに対する管理を行います。

### ■ 品質事故対応

日々のお客様のお申し出から入手した商品の品質に関する情報や、工場・店舗からのトラブル・苦情情報は、品質保証部に伝えられます。健康危害・法令違反・事故拡大など、重大化する可能性があると判断した場合には、緊急品質委員会を開催し、事実関係を調査・把握し、速やかに必要な対応を講じます。委員会での検討の結果、新聞などでの告知回収など、会社経営上の速やかな決断が必要な場合は、社長を対策本部長とする品質事故対策本部を設置し、対応します。



### ■ リスク連絡会

グループ全社のリスクとトラブルの管理を行うため、社長・副社長・監査等委員・総務・品質保証・CSR・広報IR・人事の担当役員および担当部署の長をメンバーとする「リスク連絡会」を、原則毎週、本社で開催しています。商品の品質以外にも含めた広範なリスク・トラブル案件について、情報の迅速な共有化を図るとともに、リスク案件への対応のチェックを行います。また、2020年度はコロナ禍により、「グループ危機管理責任者会議」を書面で開催し、危機発生時の対応について雪印メグミルクグループ全体で確認を行っています。

### ■ 内部通報制度

雪印メグミルクグループでは、グループ共通の社内通報相談窓口「雪印メグホットライン」と社外通報相談窓口「社外(弁護士)ホットライン」を併設しています。いずれも、法令違反、社内規定違反やハラスメントなどの重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案なども、制限を設けず受け付けています。通報に対しては、通報者の保護、プライバシーの保護を最優先としたうえで、調査および対応を行います。また、「CSR情報かわら版」などを活用し、従業員に対してホットラインの活用を呼びかけています。

### ■ 非常用発電機の設置状況

2018年の北海道胆振東部地震に伴う北海道全域での停電発生や豪雨・台風などの自然災害により、社会的な重要インフラを強化する必要性が再認識され、14億円を投資し、以下の北海道内工場に停電時の工場インフラの維持、および復電後に速やかに工場機能が復旧できるための非常用発電機を導入しました。

### 設置工場

- 札幌工場(北海道札幌市)
- 興部工場(北海道紋別郡興部町)
- 幌延工場(北海道天塩郡幌延町)
- 磯分内工場(北海道川上郡標茶町)

2021年度予定 別海工場、なかしべつ工場、大樹工場



非常用発電機(磯分内工場)

## 雪印種苗「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」

### 【概要】

2018年4月に発覚した「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」は、2014年8月、2017年7月と2度の内部者と思われる者からの情報提供があったことに端を発しています。両情報提供からそれぞれ社内調査を実施していますが、種苗商品に表示違反が多数あることから、農林水産省より2018年2月に「報告徴収命令」を受けました。客観的かつ徹底した調査を行うために、第三者委員会を設置し、その調査の結果、証票表示などの種苗法違反に加え、品種の偽装とそれらの隠ぺいを図っていたことの事実が判明しました。

第三者委員会からは企業風土の改革、ガバナンス体制の抜本的な改善・再構築、違反表示・品種偽装を予防するための方策、人事の流動化、ホットラインの活性化などについて提言され、第三者委員会の調査報告書を受領し、社内外に公表しました。公表内容は、メディアを通じて大きく報道され、お客様、社会からの信頼を大きく失墜しました。

### 【再発防止に向けた取組み】

雪印種苗では、第三者委員会の提言に則して、1.企業風土と意識の改革 2.表示管理の徹底 3.内部統制の強化 4.再発防止策のフォローアップの実施と評価 5.再発防止の徹

底と継続的取組み、といった具体的な再発防止策を策定し、2020年3月末までに計画通り実行しました。同年4月、農林水産省に「再発防止策等の実施状況報告書」を提出し、同年5月に受理されています。

2020年は、毎月1回、役員・全従業員が参加して実施している「コンプライアンス推進活動」の4月のテーマを「事件を風化させない活動」とし、「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」について資料をもとに振り返り、二度と同じ過ちを犯さぬよう、コンプライアンス意識の徹底を図りました。今後、事件が発覚した4月は毎年このテーマで、コンプライアンス推進活動を実施していきます。2018年に設置された、取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会を2020年も継続開催し、雪印種苗の取組みについて「社外の目」による提言をいただいています。更に、コンプライアンス委員会の専門部会である表示部会において、2020年は雪印種苗の全製・商品を対象を拡げ、継続して表示の確認、チェックを受け、改善を進めています。このほかに、全役職員による種苗法他理解度テストの実施、内部通報制度の改善、法務部門の強化、種苗生産管理システムの構築などに取り組みました。今後も再発防止に向けた取組みを継続していきます。

## 事件を風化させない活動と事件伝承

雪印メグミルクグループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れず、「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を、2つの事件の発生月である6月と1月に2003年度から毎年実施しており、2020年度で36回目となりました。2000年の雪印乳業食中毒事件から20年の節目となるにあたり、これからの「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」について方向性を定めました。6月は「事件を風化させない、正しく記憶する」、1月は「食に携わる者として社会に貢献する」をテーマに活動することとしました。

6月は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、意見交換は行わず、事件伝承映像「概要編」「インタビューライブラリ編」の映像視聴とワークシート作成を行い、1月は、

講演者に農林水産省食料産業局 企画課 中村生郎企画官に「SDGsと食品産業について～雪印メグミルクに期待する社会的役割～」についてご講演いただいた映像を視聴しました。

2つの事件の本質的問題を認識し、「食の責任」「企業倫理」の徹底を継続していくことを目的として制作した前述の「事件伝承映像」は、事件の教訓を後世に継承する重要な資料であるとともに、従業員が事件を常に自分事として捉え、考え、行動することを促すツールとして、CSRグループ活動などに活用しています。



農林水産省・中村企画官による講演(オンライン映像)