

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制 (2022年6月28日現在)

取締役	1 担当	2 所有する雪印メグミルクの株式の数
	3 取締役選任時期	4 取締役在任期間
5 取締役会出席回数(2021年度)		



さとう まさとし  
**佐藤 雅俊**  
代表取締役社長

- 1 経営全般
- 2 1,865株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

乳食品・市乳の家庭用事業での豊富な経験を有するとともに、総合企画室等、経営の中核における重責も果たしており、取締役に相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



いしい ともみ  
**石井 智実**  
代表取締役副社長

- 1 経営全般社長補佐  
総務・秘書室担当
- 2 234株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、畜産・飼料部門などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



もとい ひでき  
**本井 秀樹**  
代表取締役副社長

- 1 経営全般社長補佐  
人事・監査担当、財務副担当
- 2 6,023株
- 3 2016年6月
- 4 6年
- 5 18回/18回

経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有するとともに、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、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



いのうえ たけひこ  
**井上 剛彦**  
取締役常務執行役員

- 1 生産・生産技術担当
- 2 1,459株
- 3 2020年6月
- 4 2年
- 5 18回/18回

生産部門において豊富で幅広い経験を有するとともに、特に生産技術や生産管理などの分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



いなば さとし  
**稲葉 聡**  
取締役常務執行役員

- 1 マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当
- 2 3,264株
- 3 2021年6月
- 4 1年
- 5 13回/13回

総合企画室長およびグループ会社社長の経験を有するとともに、雪印メグミルクを含めたグループ経営、ニュートリション事業、乳食品事業の分野に精通しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



すえやすりょういち  
**末安 亮一**  
取締役常務執行役員

- 1 海外事業・機能性食品事業・資材調達担当
- 2 7,241株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

物流・調達・海外事業の豊富な経験を有するとともに、機能性食品事業および海外チーズ事業の伸長により雪印メグミルクの成長基盤構築に大きく貢献しており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



いわはし ていし  
**岩橋 貞治**  
取締役常務執行役員

- 1 関係会社統括担当、総務副担当
- 2 1,169株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

乳食品・市乳の家庭用事業での経験を有するとともに、グループ経営の中核を担っており、取締役として相応しい経験と能力を有している人材と判断し、選任しました。



ばんどう くみこ  
**板東 久美子**  
社外取締役

- 1 -
- 2 0株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、消費者視点に立脚した行政や消費者問題などの対応に豊富な実績を残しており、「消費者重視経営の実践」継続への重要な助言や監督機能が期待できます。また、様々なサステナビリティ課題に対する多くの経験と知見を有しており、雪印メグミルクグループの重要経営課題について、建設的な助言が期待できる人材と判断し、選任しました。



ふくし ひろし  
**福士 博司**  
社外取締役

- 1 -
- 2 0株
- 3 2022年6月
- 4 新任
- 5 -

海外および事業経営経験、研究開発経験、CDOとしての企業変革の推進と、あらゆる角度の豊富な経験を有しており、雪印メグミルクグループの成長戦略に対する助言等が期待できます。また、サステナビリティに対して先駆的な取り組みをしている企業の経営経験者としての知見に基づいた指導が期待できる人材と判断し、選任しました。



こうさか しんや  
**幸坂 眞也**  
監査等委員である取締役

- 1 常勤監査等委員
- 2 14,157株
- 3 2020年6月
- 4 2年
- 5 18回/18回

管理部門における豊富な経験および雪印メグミルクの経営経験に基づく広範で深い知識と見識を有しており、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人材と判断し、選任しました。



にしかわ いくお  
**西川 郁生**  
監査等委員である社外取締役

- 1 監査等委員
- 2 1,909株
- 3 2016年6月
- 4 6年
- 5 18回/18回

過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、取締役の職務執行に対する監督・監査に活かすことができる人材と判断し、選任しました。



はっとり あきと  
**服部 明人**  
監査等委員である社外取締役

- 1 監査等委員
- 2 956株
- 3 2018年6月
- 4 4年
- 5 18回/18回

弁護士として企業法務に精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かすことができる人材と判断し、選任しました。

## 取締役会のスキルマトリックス

氏名および属性	役職	企業経営 経営戦略	グローバル	財務会計	法務 リスク マネジメント	消費者視点 サステナ ビリティ	営業 マーケティング	生産・技術 研究開発 SCM	酪農・調達 農業経営 基盤	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●				●	●		●	
石井 智実	代表取締役副社長	●					●		●	
本井 秀樹	代表取締役副社長	●		●	●	●				●
井上 剛彦	取締役常務執行役員					●		●		
稲葉 聡	取締役常務執行役員	●					●			
末安 亮一	取締役常務執行役員		●				●	●	●	
岩橋 貞治	取締役常務執行役員				●		●			
板東 久美子 <small>社外 独立役員</small>	取締役(社外)				●	●				●
福士 博司 <small>社外 独立役員</small>	取締役(社外)	●	●			●	●	●		
幸坂 眞也	取締役監査等委員	●		●	●		●			
西川 郁生 <small>社外 独立役員</small>	取締役監査等委員(社外)			●						
服部 明人 <small>社外 独立役員</small>	取締役監査等委員(社外)				●					

## 執行役員

### 常務執行役員

**小坂橋 正人**  
酪農担当

**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担当、  
関係会社統括・人事副担当

**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)

**堀 成輝**  
ロジスティクス担当

**森 隆志**  
総合企画室  
(総合企画室長委嘱)・  
管理担当

**戸高 聖樹**  
財務・IT企画推進担当、  
総合企画室副担当

**畑本 二美**  
サステナビリティ担当

**太田 喜朗**  
家庭用営業管掌、広域営業担当、  
家庭用事業副担当、  
マーケティング副担当(マーケティング部長委嘱)※、  
北海道本部担当(北海道本部長委嘱)  
※2022年9月1日付

**田川 福彦**  
業務製品事業担当

**山本 幸弘**  
関東販売本部長

**田村 寛巳**  
関西販売本部長

### 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(2022年6月29日現在)

いばらく乳業(株)	(株)エスアイシステム	グリーンサービス(株)	(株)クレスコ	甲南油脂(株)	チェスコ(株)
北川 俊幸	板橋 登志雄	柁 誠治	宮崎 文則	柴田 貴宏	内田 宏己
直販配送(株)	ニチラク機械(株)	(株)ベルネージュダイレクト	みちのくミルク(株)	三和流通産業(株)	ハチヶ岳乳業(株)
倉持 裕司	松永 政也	柿崎 富久	山本 淳	山口 茂	内藤 仁志
(株)雪印こどもの国牧場	雪印種苗(株)	(株)雪印パーラー	雪印ピーンスターク(株)	雪印メグミルク ビジネスソリューション(株)	
田中 宏治	笠松 宏一	中村 俊宏	内田 彰彦	武田 泰夫	

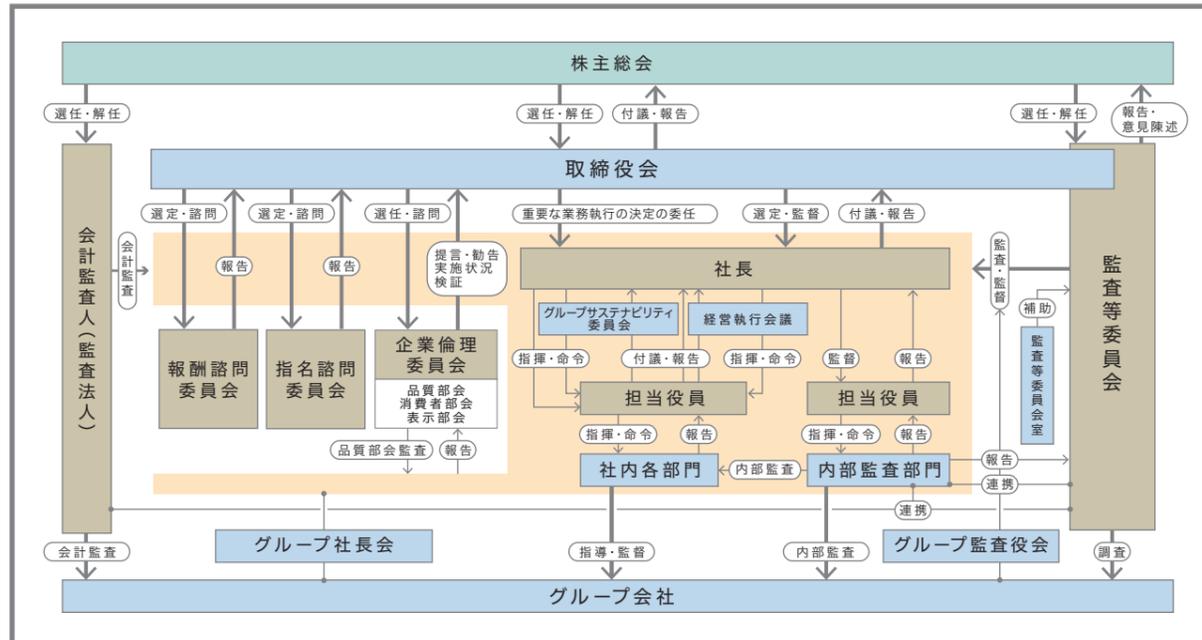
## コーポレート・ガバナンスの基本方針

雪印メグミルクは、経営における透明性の確保と社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に企業価値を向上させていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。この基本方針に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組み、

株主の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーに対する責任を全うしてまいります。なお、雪印メグミルクは取締役会の監督機能の強化および業務執行の機動性向上を目的に、監査等委員会設置会社を採用しています。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制図

2022年6月28日改正



## 取締役会

雪印メグミルクの取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）9名および監査等委員である取締役3名で構成し、取締役総勢12名のうち4名を社外取締役としています。取締役会は原則として月1回（決算発表のある月は2回）開催しています。

雪印メグミルクでは、取締役会決議によって重要な業務執行（会社法第399条の13第5項各号に掲げる事項を除く）の決定の全部または一部を取締役に委任できる旨、定款に定めるとともに、執行役員制度を導入し、業務の執行と監督を分離しています。

取締役会は、経営に一定以上影響を及ぼす重要な事項を除き、業務執行に関しては業務執行取締役および執行役員に委任することにより、業務執行の機動性を確保します。取締役会は、経営理念に基づき経営戦略を策定し、これを達成させること、適切に会社の業績などの評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すること、内部統制やリスク管理体制の有効性について継続的な監視を行うこと、最高経営責任者の選解任の決議をするときは、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うこと、および最高経営責任者の後継者計画を

適切に監督することをその責務としています。

また、監査等委員会設置会社への移行（2016年）による監督機能業務執行の機動性強化、後述の指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置、社外取締役会議の開催などによる代表取締役と社外取締役とのコミュニケーション・意見交換の充実による取締役会における議論の質の向上など、取締役会の機能強化を図る取組みを継続することにより、雪印メグミルクグループの持続的な成長と企業価値向上に努めています。

## 監査等委員会

取締役会の監督機能の一翼を担い、かつ、取締役の職務の執行を監督することにより、健全で持続的な成長と社会的信頼に応える企業統治の確立を図っています。

監査等委員会は、社外取締役2名と常勤の取締役1名の計3名の委員から構成され、監査等委員である社外取締役は、財務・会計、法務などの分野の専門家から選出しています。

監査等委員は、取締役会、企業倫理委員会、経営執行会議などをはじめとする重要な会議に出席し、適時意見を述べるとともに、適切に情報を収集しています。

また、監査等委員会は、経営陣や社外取締役と適切に連携をとり、情報の共有化を図るとともに、会計監査人および内部監査部門などとの協議を定期的実施して、効果的な監査の遂行に有益な情報を入手しています。更に、グループ会社を含む業務執行全般に対し、効果的かつ効率的に監査を実施しています。

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における客観性・透明性の確保、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化により、コーポレート・ガバナンス体制を充実させることを目的にして、取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。

指名諮問委員会は、社外取締役4名、業務執行取締役2名、監査等委員である取締役1名で構成し、取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き、取締役の選解任基準、最高経営責任者（社長）の後継者計画、株主総会に付議する取締役の選任と解任案の原案、代表取締役の選定と解職原案などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

報酬諮問委員会は、社外取締役4名、業務執行取締役2名、監査等委員である取締役1名で構成し、取締役の報酬を決定するにあたっての方針、株主総会に付議する取締役の報酬な

どに関する議案の原案、取締役の役位別の報酬や業績連動報酬などについて、取締役会の諮問に応じて審議します。

## 企業倫理委員会

企業倫理委員会は、雪印メグミルクの取締役会の諮問機関として2002年に設立され、社外有識者、雪印メグミルク労働組合代表および社内委員によって構成されています。定例委員会を隔月にて開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や提言を行い、企業活動に活かしています。また、定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動しています。



定例委員会

## 【品質部会】

工場の品質管理向上のため、品質・衛生管理の専門家である社外委員が工場での監査や従業員との意見交換を行っています。指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2021年度は、グループ会社含め全国5工場にて監査を実施しました。



京都工場

## 【消費者部会】

消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者に雪印メグミルクグループの取組みを紹介し、消費者視点での評価と意見をいただいています。2021年度は、11月関西地区、12月関東地区にて開催し、「雪印メグミルクレポート2021（統合報告書）」掲載内容の確認と雪印メグミルクグループの企業活動への評価、また、雪印の2つの事件を伝承するために作成した「事件伝承映像」に対する意見をいただきました。

## 【表示部会】

表示に関する専門家である社外委員が、商品パッケージの表示について、消費者に分かりやすく、適切に伝わる表現となっているか「社外の目」としてチェックします。また、社内の表示ルールに関することについて情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示マニュアル」の内容を確認、更新します。2021年度は6回開催しました。

諮問内容1 重要課題(マテリアリティ)の取組みに関すること

<p>1. 半期ごとの進捗管理を着実にを行い、社会課題の動向や社会からの要請にも留意しながら、グループとしてKPIを達成することで、SDGsの実現に貢献していきましょう。</p>	<p>・「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」や各方針を整備し、社会課題解決と持続可能性向上に向けて取組みを一層進める考えを社内外へ表明しました。 ・サステナビリティ推進部会では、脱炭素・脱プラ・人権の各分科会より、個別テーマの検討状況およびアクションプランの報告を受け、意見交換を行いました。</p>
<p>2. 特に社会の関心の高い環境関連のKPIは、グループ全体の状況を定量的に把握し、環境に優しい企業を目指して努力しましょう。</p>	<p>・環境関連KPI「紙」「認証パーム油」に関して、グループ会社における現状を確認しました。 ・環境関連KPIの管理対象企業を選定し、対象企業より、「CO<sub>2</sub>排出量」「プラスチック使用量」「廃棄物等排出量」「水使用量」の各基準年度実績、KPI達成に向けた取組み、リスク関連情報などを収集しました。 ・管理対象外企業は独自の環境関連KPIを設定しました。</p>
<p>3. 設定済みのKPI以外にも、各社・各部署で重要課題(マテリアリティ)の取組みを具体化し、従業員の主体的な活動として定着させていきましょう。</p>	<p>・年2回重要課題(マテリアリティ)をテーマとしたサステナビリティグループ活動を開催しました。「乳(ミルク)による食と健康への貢献」「多様な人材が活躍できる職場の実現」に即した「健活チャレンジ」と、「多様な人材が活躍できる職場の実現」に即した「アンコンシャスパイアス(無意識の思い込み)」について考える活動を実施しました。</p>

諮問内容2 消費者重視経営に関すること

<p>1. 消費者の要望・ニーズを情報収集・分析し、グループの強みを活かした商品開発を進めましょう。</p>	<p>・お客様センターへの入電情報を既存品改善に活かしました。 ・海外の消費者ニーズを調査し、台湾と香港で「オーガニック成長粉乳」を新発売しました。</p>
<p>2. 消費者とのコミュニケーションに一層努め、消費者の声を傾聴し、誠実にこたえましょう。</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。 ・お客様の声に応え、商品の改善を12件行いました。</p>
<p>3. 商品表示や広告、ホームページなどで、消費者に有益な情報を、誤解を与えないよう適切に表示・発信しましょう。</p>	<p>・商品表示に関する各マニュアルに基づき、パッケージデザイン、POP、Web、動画など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。 ・パッケージにURLまたは二次元コードが記載され、商品特徴をホームページで説明している商品すべてについて、特徴を説明したページへの確実な遷移を確認しました。</p>
<p>4. 消費者重視の視点で行動する従業員の意識をより一層醸成しましょう。</p>	<p>・お客様センターを通して得られた声やサステナビリティグループ活動における意見を社内共有し、消費者重視の意識の醸成を図りました。 ・消費者部会を実施し(関東11月、関西12月)、「雪印メグミルクレポート2021(統合報告書)」と「事件伝承映像」の意見交換を行いました。</p>

諮問内容3 食の安全・安心(品質管理)に関すること

<p>1. 従業員一人ひとりに品質保証教育を行い、すべての従業員の品質に対する意識と知識を高めましょう。更に、工場においては、衛生管理や製造技術の教育を着実に実施しましょう。</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。 ・雪印メグミルクの工場および関係会社では一部を除き、新型コロナウイルス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>2. 商品・サービスに関するトラブルや苦情を迅速に共有し、商品特性や消費者視点から適切に対応しましょう。</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。 ・工場実際のトラブルの実態調査を行い、リスク管理体制の再確認、再構築する動機付けを行い、現場の主体的な改善につなげました。 ・製品出荷デポ保管冷蔵庫での品質管理状況を点検しました。 ・「お客様の声」の情報を、イントラネットやメールなどで従業員に共有しました。</p>

諮問内容4 企業倫理(コンプライアンス)の徹底に関すること

<p>1. グループ全体でのコンプライアンスの浸透を図り、役員・従業員一人ひとりにこれを徹底しましょう。</p>	<p>・雪印メグミルクおよびグループ会社の全役員・従業員を対象に、パワーハラスメントを題材としたコンプライアンスe-ラーニングを実施しました。</p>
<p>2. 内部通報の促進のため、通報窓口の認知度と信頼性を高めましょう。</p>	<p>・新入社員研修や新任経営職研修において、通報窓口周知や通報対応の紹介を行いました。 ・2022年6月の「公益通報者保護法」改正対応として、グループ経営会議において法改正および雪印メグミルクグループの対応を説明しました。また、グループ会社の窓口担当者向けの勉強会を実施しました。</p>

諮問内容5 人材の多様性と職場風土に関すること

<p>1. リモートワーク実施可能な職場においては、積極的に利用することで手法を確立定着させ、効率的かつ柔軟な働き方の環境整備に向け、マネジメントを継続的に進化させましょう。</p>	<p>・YMR(雪印メグミルクリモートワークマネジメント)の定着・推進と継続的な改善に向け、計画に基づいて取り組みました。 ・提言の内容について、今後の方向性をグループ経営会議にて雪印メグミルクグループ各社に発信しました。</p>
<p>2. いかなる就業形態にあっても、従業員間のコミュニケーションに心を配り、労働生産性を向上させましょう。</p>	<p>・グループ経営会議のうち、全従業員が共有すべき内容は、一定期間、従業員がいつでも視聴できるようにしました。 ・Web勉強会「酪農乳業の国際情勢に関する勉強会」を開催しました。役職、職種を問わずに全国から50名を超える受講者が集まりました。</p>

<p>3. 役員・従業員一人ひとりが、「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)を行動で示しましょう。</p>	<p>・雪印メグミルクは「雪印メグミルクアワード」を初開催しました。全国から50件を超える応募があり、社長賞、副社長賞、審査員特別賞を決定し、グループ報などで成果を共有しました。</p>
<p>4. 多様な従業員が能力を発揮し、生き生きと活躍できるよう仕組みを整備し、意識を醸成しましょう。</p>	<p>・女性社員育成のため職級や年齢に合わせた研修を実施しました。 ・外部講師を迎え、「アンコンシャスパイアス(無意識の思い込み)」をテーマとした社内フォーラムをオンラインにて開催しました。 ・育児休務者の父親向けe-ラーニング対象者を社外まで拡大しました。</p>
<p>5. 有事の際(新型コロナウイルス感染症拡大における緊急事態宣言時など)のリスクマネジメントの一環として、従業員に対するヘルスケア(メンタル面も含め)の充実を図りましょう。</p>	<p>・ストレス状況の確認と「管理者にとってのメンタルヘルスの手引き」の配布によりメンタルヘルス不調者への対応および社内手続きについての周知を図りました。</p>

諮問内容6 その他、サステナビリティ方針の実現に向けた取組みに関すること

<p>1. 社会とともに持続的に成長する企業としてサステナビリティ経営を推進し、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関するデータ開示を積極的に行い透明性を高めましょう。</p>	<p>・雪印メグミルクWebサイトにて2020年度のESGデータ、KPI進捗状況を開示しました。 ・新規設定した水使用量削減KPI、雪印種苗の自給飼料型酪農推進KPI、目標引き上げ後のCO<sub>2</sub>排出量削減KPIを開示するとともに、各KPIの管理対象企業を明示しました。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

取締役会

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。2021年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2021年度 評価結果の概要

実施内容

全ての取締役(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。あわせて、取締役会事務局による個別インタビューを実施し、その結果に基づき、取締役会で議論し、今後の対応策を検討しました。

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) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

分析・評価結果の概要

- (1) 自己評価の分析の結果、2021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。
- (2) 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。
  - ① あるべき取締役会の構成および最高経営責任者の後継者計画に係る議論の充実  
独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会において、社長の後継者計画および取締役候補者の選定などについて活発な議論を行いました。
  - ② 更なる審議の活性化に向けた取組み  
ア. 定例的な報告事項を書面により行うこととし、審議時間の有効活用を図りました。  
イ. 取締役会資料の早期配付を継続するとともに、重要議題に係る社外取締役への事前説明の取組みを強化しました。  
ウ. 社外取締役会議および代表取締役と社外取締役との意見交換会において充実した議論が行われました。  
エ. 重要な議題については、その検討過程において、取締役会出席者の意見交換を行う取組みを2021年度下期から開始しました。
  - ③ 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、グループ会社に係る重要案件は、都度取締役会に報告しました。
  - ④ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実  
ア. 取締役会において企業倫理委員会およびグループサステナビリティ委員会の実施内容の報告を継続しました。  
イ. 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、「領域『環境』におけるKPI設定のグループ展開の件」を取締役に付議しました。
- (3) 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4点が認識されました。
  - ① 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性等に係る議論の継続。
  - ② 更なる審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実に向けた取組みの継続。
  - ③ グループ会社のガバナンスに係る議論の充実。
  - ④ ステークホルダーや非財務情報の視点をくみとった議論の充実。

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、2022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、6月15日開催の取締役会でその一部改正を決議しています。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夫々達成した場合)。

### (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。これに業績非連動の部分を加え、EBITDA:ROE:自己資本比率:業績非連動を夫々3:2:2:3とします(業績指標を夫々達成した場合)。

### (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、意見を述べるができるものとします。

#### ■ 2021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)	202 (9)	169 (9)	7 (-)	25 (-)	6 (1)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	41 (19)	41 (19)	-	-	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	243 (28)	211 (28)	7 (-)	25 (-)	9 (3)

## 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の中から、専門とする分野が偏らないよう取締役会のバランスを考慮したうえで指名します。

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、公正不偏の態度を保持できるかなどを勘案して指名します。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。

## 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月開催予定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の場合は、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。

## 社外取締役メッセージ

長期視点での議論の場を増やすことで、“変革”と“進化”を後押ししていきます

### 社外取締役としての役割

私は財務・会計を専門とする公認会計士として、雪印メグミルクの財務・非財務の内容や開示の妥当性・適正性を確認しています。ただ、それは役割の一端で、社外取締役という独立した立場から、社会の常識に照らし倫理観を持って経営のプロセスを監督し、健全な経営を後押ししています。そのために経営者に積極的に質問し、提言しております。

雪印メグミルクのガバナンスの特徴は、社外有識者を中心とした企業倫理委員会を取締役会の諮問機関に置き、消費者のための品質、商品表示などの課題を常時モニターしている点にあります。監査等委員会としても、社外監査等委員も含め、内部監査部門と連携し、グループ会社を含め頻りに現場の運営状況を往査しています。

### ガバナンス体制の評価と課題

雪印メグミルクの取締役会は、活発に議論が行われ、資料や議事録の網羅性など運営面で大きな問題は見受けられません。今後は、雪印メグミルクの将来の方向性など、より大きなテーマを議論する機会を増やし、「『変革』、そして更なる『進化』へ」という雪印メグミルクの戦略をより明確にしていくことが重要だと思います。

雪印メグミルクでは、2000年の雪印乳業食中毒事件、2002年の雪印食品牛肉偽装事件を経て、再発防止の強い意識の下で事件を風化させない活動を続けています。また、従業員による統合報告書や「雪印メグミルク行動基準」などの読み込みなどの活動を行っています。ただ、そのような活動と従業員の真面目さがあれば、安心というものはありません。真面目さ故に正しくないことを踏襲するリスクもあります。大事なことは、問題を主体的に判断し、情報の共有をすることだと思います。



雪印メグミルク株式会社  
監査等委員である  
社外取締役

にしかわ いくお  
西川 郁生

それは「攻めの経営」にも当てはまります。その意味で「雪印メグミルク バリュー」として掲げる主体性・チャレンジ・チームワークは重要です。それは経営者自身がバリューを発揮し、従業員の働き甲斐を高めてこそ企業風土として定着するものだと思います。

事件を風化させないことと、呪縛を脱却して前向きな経営を進めていくことは表裏一体です。そのために、新経営体制が、組織改革も含め、部門や会社を跨いだグループ従業員間のコミュニケーションが活性化する環境を、スピード感をもって追求することが必要だと思います。

### ステークホルダーの皆様に向けて

雪印メグミルクの前身の一つである雪印乳業(株)が掲げた創業の精神である「健土健民」は、サステナブルな社会を目指すものと言えます。また、地政学上のリスクの高まりから、社会の食料安保に対する関心が高まっています。雪印メグミルクは、牛乳・乳製品という、成長と健康に欠かせない栄養食品を必要だけ国内の消費者に供給する使命を担っています。

新経営体制は、時代に合わせて変革をリードし、消費者に安全な食品を届けることで、適正な企業利益の確保と企業価値の向上を目指し、また、企業のメッセージをより明確にステークホルダーの皆様発信するものと期待しています。私も新経営体制の積極果敢な経営を後押しし、社外取締役の役割を果たしてまいります。

## 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人におよびました。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。

### 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月に内部からの情報提供並びに農林水産省からの指摘を受けたことに端を発しています。それぞれ社内調査を実施しましたが、種苗商品に多数の表示違反があったことから、2018年2月に農林水産省から種苗法の規定に基づいて「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て調査を行いました。その結果、証票表示などの種苗法違反に留まらず、品種の偽装行為とその隠ぺいを図ってきたことが判明しました。

#### 再発防止に向けた取り組み

雪印種苗(株)では、第三者委員会の提言に則して、自らの責任と意志のもとで主体的に具体的な再発防止策と工程表を策定し、2020年3月末までの目標を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月に受理されました。

2021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」を継続し、4、5月は2020年より始めた「事件を風化させない活動」をテーマにして実施いたしました(2020年は4月のみ実施)。

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ました。第三者委員会調査報告書の指摘を真摯に受け止め、提言された再発防止策の完全実施に全社一丸となって取り組むこととし、社内外に公表しました。公表内容はマスコミ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。

4月は資料により「種苗法違反・品種偽装・隠ぺい事件」を振り返り、5月は上記第三者委員会より提出された「調査報告書」を閲読して、いずれも意見交換を行い、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。「事件を風化させない活動」は、今後もコンプライアンス推進活動のテーマとして設定し、継続実施していきます。

また、取締役会の諮問機関として2018年に設置したコンプライアンス委員会を2021年も継続開催し、雪印種苗の取り組みについて「社外の目」による提言をいただいています。

次ページへ続く

# リスクマネジメント

## 危機管理体制

雪印メグミルクグループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めました。経営の安定性を確保し、グループの健全かつ持続的な成長が可能な状態を維持することを目指します。

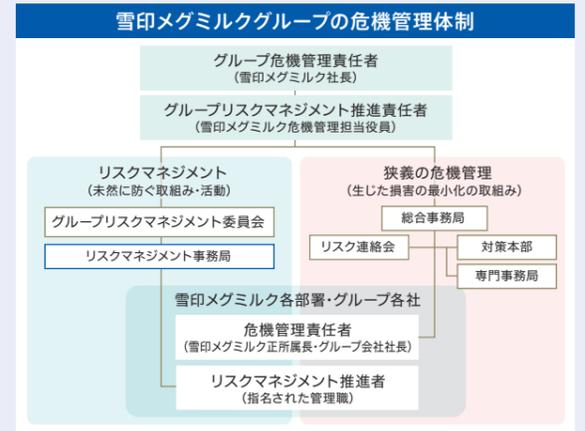
「危機管理」を次の2つに区分し、下記の体制図に基づき取り組んでいます。

### リスクマネジメント

未然に防ぐ取組み・活動として全体を管理するグループリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントの方向性などの確認を行います。各場所での運営・取組みは、委員会の方向性を受け、リスクアセスメントを推進し、日常のリスク管理を行います。

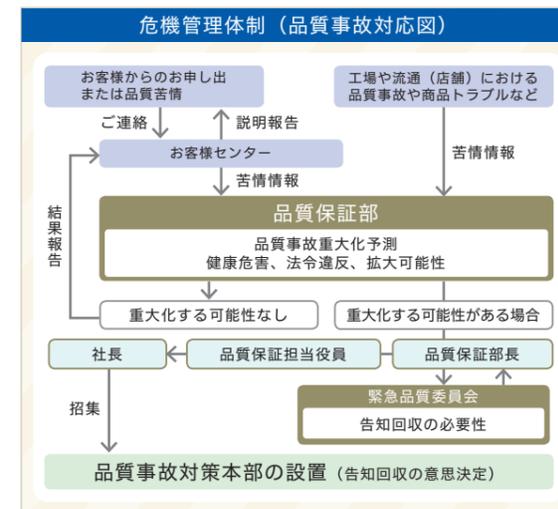
### 狭義の危機管理

グループに与える影響が大きい、または恐れのあるリスクが発生した場合には、雪印メグミルク内に対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行えるようにします。また、発生したリスクは、速やかに報告し、雪印メグミルク内で定期的に開催しているリスク連絡会でグループ全社のリスク管理を行います。



## 品質事故対応

雪印メグミルクでは、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場合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。



## 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「グループ社外（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、「サステナビリティ通信」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

雪印メグミルクでは、停電時のインフラの維持、停電後の復旧を速やかに行うために、北海道内全7工場に非常用発電機を設置しました。これからは事業継続の能力強化に取り組んでいきます。

- 設置工場
- 札幌工場
  - 興部工場
  - 幌延工場
  - 別海工場
  - 大樹工場
  - 磯分内工場
  - なかしべつ工場



非常用発電機（大樹工場）

コンプライアンス委員会の専門部会である表示部会を継続開催し、雪印種苗のすべての製・商品に対象を広げて表示の点検を受けています。2021年から種苗分野と飼料分野の2つの部会に分割して、より専門性を高めた体制で実施しています。

このほかに、全役員・従業員を対象にした、コンプライアンス関連e-ラーニングの実施や社外講師によるコンプライアンス講演会の開催、公益通報者保護法改正に伴う内部通報制度の改善などに取り組みました。

## 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月に実施しています。2003年度に初回実施以降、毎年実施しており、2021年度で38回目となりました。また2020年より、6月の活動は、「2つの事件を正しく理解し、二度と繰り返さないためには何が必要か」をテーマに、1月の活動は、「雪印メグミルクグループが持続的な成長を目指し、今後取り組んでいく社会課題解決」をテーマに実施しています。

6月は、「雪印乳業食中毒事件を教訓に～自らの体験を通して思うこと～」と題し、雪印メグミルク 土岡 英明顧問（当時）による講演を行い、7月のサステナビリティグループ活動において全従業員が講演映像を視聴し、意見交換を行いました。

2022年1月は、「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づいた人権尊重の考え方の理解浸透として、経済人コーポラティブ会日本委員会 石田 寛事務局長によるオンライン講演会を実施しました。雪印メグミルクの全役員、グループ会社の社長に加え、各職場のサステナビリティリーダーなど約180名が視聴し、企業活動が与える人権に関する影響や、企業に求められる人権尊重の取組みについて学びました。また、冒頭では雪印メグミルクの西尾社長（当時）より「事業活動を進めていくうえで、あらゆる人々の人権を尊重する」という強い意志が示されました。講演後は、従業員の人権への配慮や、日本と海外における人権に関する制度の違いへの対応など、企業活動における人権問題について質疑応答が行われました。講師からは質疑応答を通じて、人権尊重

の取組みを“自分事化”していこうとする現場の姿勢がうかがえたと、フィードバックを受けました。雪印メグミルクでは、2月のサステナビリティグループ活動にて、全従業員が講演映像を視聴し、人権尊重について考える機会を設けています。



土岡 英明顧問（当時）Web会議による質疑応答の様子（6月）



石田 寛事務局長による講演（2022年1月）