

コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制(2023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 取締役在任期間	4 取締役会出席回数
	5 指名諮問委員会出席回数	6 報酬諮問委員会出席回数		



さとう まさとし
佐藤 雅俊
代表取締役社長

1 経営全般
2 3,641株
3 1年
4 13回／13回
5 4回／5回
6 7回／7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、家庭用事業をはじめ雪印メグミルクの事業に精通し、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います。代表取締役社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、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(事業管掌)
社長補佐
総務・秘書室担当
2 1,400株
3 1年
4 13回／13回
5 4回／4回
6 6回／6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、畜産・飼料部門などの分野に精通し、経営陣幹部としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役副社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、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(管理管掌)
社長補佐
人事・監査担当
2 6,690株
3 7年
4 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、経営陣幹部としてリーダーシップを発揮しています。代表取締役副社長として相応しい経験と能力を有していると判断し、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
生産部長委嘱
2 2,127株
3 3年
4 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 乳食品事業・市乳事業・機能性食品事業担当
2 3,933株
3 2年
4 18回／18回

総合企画室長およびグループ会社社長の経験を有し、特にグループ経営、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・資材調達担当
2 9,244株
3 1年
4 12回／13回

物流・調達・海外事業の豊富な経験を有し、特にグループの海外事業展開の中枢を担っており、取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、選任しました。



いわはし ていじ
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 1,614株
3 1年
4 13回／13回

乳食品・市乳の家庭用事業での経験を有するとともに、グループ経営の中枢を担っており、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 ー
2 149株
3 1年
4 13回／13回
5 4回／4回
6 6回／6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、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」について重要な助言や監督機能が期待できます。また、「人権」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」「地域社会への貢献・パートナーシップ」などについても多くの経験と知見を有しており、建設的な助言が期待できると判断し、選任しました。



ふくし ひろし
福士 博司
社外取締役

1 ー
2 500株
3 1年
4 13回／13回
5 4回／4回
6 6回／6回

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などが期待できます。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と判断し、選任しました。



こうさか しんや
幸坂 眞也
取締役監査等委員

1 常勤監査等委員
2 14,491株
3 3年
4 18回／18回
5 4回／4回
6 6回／6回

管理部門においての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と判断し、選任しました。



にしかわ いくお
西川 郁生
社外取締役監査等委員

1 監査等委員
2 2,376株
3 7年
4 18回／18回
5 5回／5回
6 7回／7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と判断し、選任しました。



はっとり あきと
服部 明人
社外取締役監査等委員

1 監査等委員
2 1,289株
3 5年
4 18回／18回
5 4回／5回
6 7回／7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と判断し、選任しました。

取締役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 社外 独立役員	取締役(社外)				●	●				●
福士 博司 社外 独立役員	取締役(社外)	●	●			●	●	●		
幸坂 眞也	取締役監査等委員	●		●	●		●			
西川 郁生 社外 独立役員	取締役監査等委員(社外)			●						
服部 明人 社外 独立役員	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

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
管理・ロジスティクス担当、
人事副担当

森 隆志
総合企画室担当
(総合企画室長委嘱)

戸高 聖樹
財務・IT企画推進担当、
広報IR副担当

畑本 二美
サステナビリティ・広報IR担当、
関係会社統括副担当
(サステナビリティ推進部長委嘱)

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・北海道本部担当
(北海道本部長委嘱)

田川 福彦
業務製品事業担当

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

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) 柴田 有	(株)クレスコ 宮崎 文則	甲南油脂(株) 柴田 貴宏	チェスコ(株) 内田 宏己
直販配送(株) 倉持 裕司	ニチラク機械(株) 畑本 均	(株)ヘルネージュダイレクト 吉川 智英	みちのくミルク(株) 山本 淳	三和流通産業(株) 山口 茂	ハヶ岳乳業(株) 市川 寛道
(株)雪印こどもの国牧場 杉野 弥	雪印種苗(株) 笠松 宏一	(株)雪印パーラー 中村 俊宏	雪印ビーンスターク(株) 渡辺 滋	雪印メグミルク ビジネスソリューション(株) 武田 泰夫	

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

[illegible]

業務執行上の重要事項を協議する機関として、代表取締役以下、案件別の担当執行役員および本社部署の長で構成する経営執行会議を設置し開催しています。

企業情報他

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ています。2022年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2022 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。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 | (5) ステークホルダーとの関係 |
| (2) 取締役会の運営 | (6) 総括 |
| (3) 自己評価 | (7) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 |
| (4) 取締役会の役割・責務 | |

◆ 2022年度取締役会実効性評価結果に係る評価結果の概要

- 自己評価の分析の結果、2022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。
- 前年度の取締役会実効性評価において抽出された課題への対応
前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善に向けた取組みを実行し、その検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図っています。
 - 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続
指名諮問委員会の構成を5名から7名に増員し（独立社外4名・社内3名）、取締役会の構成や今後の検討課題などについて活発な議論を行いました。
 - 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
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と、重要議題に係る社外取締役への事前説明の取組みを継続しました。
ウ. 社外取締役会議、代表取締役と社外取締役との意見交換会、および社外取締役と常務執行役員との情報交換会を実施し情報共有を行ったほか、新たなグループ中期経営計画の策定過程において活発な意見交換を行いました。
 - 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関して取締役会での報告を継続しました。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。
 - 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」の実施内容を報告しました。
イ. これまでの「CSR委員会」を、グループ会社を含めた「グループサステナビリティ委員会」とし、その実施内容[重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗など]を取締役に報告しました。
- 今後に向けた取組み
今回の2022年度取締役会実効性評価の結果、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。
 - 中長期の目標達成に資する取締役会構成の多様性などに係る議論の継続。
 - 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。
 - グループ会社のガバナンスに係る議論の充実。
 - サステナビリティ課題への取組み。
 - 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。

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についての決定に関する方針」を決議し、2023年5月15日開催の取締役会においてその一部改定を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会ですべて協議しております。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、報酬諮問委員会での協議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おります。

取締役の個人別の報酬等についての決定に関する方針は次のとおりです。

(1) 基本方針

- 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、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、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、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、見合った金額に設定します。
- 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、6:2:2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) 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等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

- 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とします。
- 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の観点から、評価項目をEBITDA、ROEの2項目とします。これに、業績非連動の部分を加え、そのウエイトをEBITDA:ROE:業績非連動をそれぞれ4:4:2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

- 基本報酬** 月額で設定し、従業員の賃金支給日に支給します。
- 【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。
- 【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についての決定に関する事項

個人別の報酬額については、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会ですべて協議し、取締役会で決議します。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。

2022 年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬の総額 (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)	247 (16)	219 (16)	- (-)	27 (-)	12 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	42 (19)	42 (19)	-	-	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	289 (36)	261 (36)	- (-)	27 (-)	15 (5)

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。

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・多様性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、これら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合理的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。

上記判断により保有の合理性が認められた銘柄についても、グループ中期経営計画2025にて意思決定する成長投資への充当原資として、取引先との対話を経たうえで段階的に純資産対比10%未満を目途にして縮減していきます。

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により当該大量買付行為の是非を株主様に判断していただくことになります。一方、大量買付者が大量買付ルールを遵守しない場合や、大量買付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。

社外取締役対談



雪印メグミルクグループでは、コーポレート・ガバナンスの実効性の向上に努めています。今後の企業価値向上に向けて、畑本常務執行役員をファシリテーターとして、板東社外取締役と福士社外取締役が対談を行いました。

(畑本)雪印メグミルクグループは、コンプライアンスを基礎としたサステナビリティ経営の推進により、「食の持続性」の実現を目指しています。2023年5月に発表したグループ中期経営計画2025では、社会的価値と経済的価値を同期化させた重要課題(マテリアリティ)とKPIを新たに設定し



ました。目標達成に向け、サステナビリティ推進部会やグループサステナビリティ委員会で議論を重ね、具体的な取組みと検証を行っていきたくと考えています。今回は、社外取締役のお二人を迎え、当社グループの持続的な成長に向けて、社外の視点でご意見をいただきます。

今回、グループ中期経営計画2025を策定し、サステナビリティ経営を推進していくことについての考えをお聞かせください。

(板東)当社グループは、その原点自体が酪農・乳業を通じた「健土健民」という社会的価値の追求であり、サステナビリティ経営そのものを志向してきたと思います。しかし、地球環境、国際情勢、人口動態、ITなど、社会自体が急激に変化し、課題が深刻化・多様化する中、企業と社会のサステナビリティはますます密接につながるものとなっています。

企業活動全体を通じ、社会の課題解決に取り組むことは、企業の存続基盤を強化するとともに、イノベーション創出や価値創造、新たなビジネス展開といった成長のエンジンともなります。酪農・乳業・食をめぐる課題に果敢に挑戦し、社会的価値と経済的価値を一体的に追求することは、当社グループの将来を拓くことそのものだと思います。

(福士)佐藤社長のもと、「強靱性の獲得」を主題としたグループ中期経営計画2025が示されました。当社のスローガンは、「未来は、ミルクの中にある。」ですが、より積極的に表現すれば、ミルクの未来は、自分たちでつくるものではないでしょうか。コロナ禍によって世の中のデジタル化は3年前倒しで進んだといわれていますが、2030年には確実に起こるといわれている「たんぱく質クライシス」もウクライナ危機によって、食料、エネルギー高騰、サプライチェーンの分断という形でこれもまた3年前倒しで訪れると考えています。当社は、「健土健民」をスローガンとして、日本国振興の先駆者であり、今後もそうありたいと願っています。では、酪農の未来の形というのは、どういうことでしょうか。世界の酪農の約半分は、家庭内のみで消費される伝統的スタイルであり、大方サステナブルといえます。幸いなことに、日本の酪農については環境汚染問題など深刻化していません。酪農-乳業製品の生産-消費の一連のサプライチェーン、需給面、経済面での変動、ボラティリティの大きさは、一部問題化しているという認識です。だからこそ「強靱性の獲得」が必須なのです。2030年の「たんぱく質クライシス」は、食料の多くを輸入に頼る日本国

の大問題ともいえるわけで、食料自給問題が今後、政治課題として大きく取り上げられる局面がおそらく来ます。当社にとっても、それは大変大きな課題ですが、むしろ、当社の成長、未来をつくるチャンスでもあると捉えたいものです。是非、グループ中期経営計画2025の最終年度が来る前に、目指す未来の形を明確にさせていただきたいと考えています。

(板東) グループ中期経営計画2025では、サステナビリティ経営の推進を経営の基軸として位置づけ、「食の持続性」の実現に向け、社会的価値と経済的価値をともに実現する「重要課題(マテリアリティ)」の取組みを強化・拡充しました。社会とともに持続的に成長を実現する企業として必要な取組み目標を明確にし、推進の枠組を構築しています。脱炭素などのKPIも数多く示され、中長期的に取組みの格段の進化や技術革新が必要なものも含まれています。更に長期的な戦略とステップを明らかにしていくことも求められます。定性的な目標については、一層具体的に何をすることが問われていると思います。例えば多様性の推進など、具体的な取組みの充実が更に求められる分野があり、現場の課題を抽出し、具体的な方策を明らかにするプロジェクトの推進が求められます。2022年度からグループ全体のサステナビリティ推進体制も立ち上げられていますので、今後、グループ全体、経営層・従業員すべてが取組みの姿勢や情報を共有し、社会と企業の未来をともに創る志を持って積極的に取り組んでいくことが必要です。

サステナビリティ課題の解決や新たな価値創造には、自社・グループ内だけでは限界もあり、他社や他機関との連携協働や、オープンイノベーションを拡大していく必要があります。今回、Agrocorpとの合併会社により、双方の知見・資源を活かしたプラントベースフードへの参入を図ったり、弘前大学に開設した共同研究講座により、健康ビッグデータを活用してミルクや乳酸菌の新たな健康価値の発見や社会実装を目指しているのも、そのような取組みとして期待されます。この他、環境負荷軽減など様々な分野で多様なプレイヤーとの協働が鍵になってくると思います。

サステナビリティ経営を進めていくためには、社会的な評価も大きな推進力になります。グループ内で誠実に取り組むだけでなく、社会に対し、消費者・株主など様々なステークホルダーに対しても、もっと当社グループの取組みについて積極的に発信し、双方向のコミュニケーションを進めていく必要があると思います。

当社のガバナンス体制の特徴や課題について、教えてください。また課題に対し、どのような改善をすべきとお考えでしょうか。

(板東) 当社のガバナンス体制で最も特徴的なのは、私が

委員長を務めさせていただいている、社外有識者を中心とした「企業倫理委員会」の存在だと思います。20年前の2つの事件(雪印乳業食中毒事件・雪印食品牛肉偽装事件)の反省に立って設立されたものですが、取締役会の諮問委員会として位置づけられ、サステナビリティ活動をはじめとした企業活動全般について「社外の目」で検証や提言・助言を行っています。本委員会には、社外の専門家により工場の品質管理の監査を行う「品質部会」、商品パッケージの表示についてチェックする「表示部会」、消費者団体の代表者などのご意見を聞く「消費者部会」が置かれ、活発に活動しています。委員会の審議結果への社内対応は真摯になされており、2カ月に1度の定例の企業倫理委員会の後には必ず審議概要を取締役会で報告し、指摘された課題についての議論もしていただいています。私も就任1年で品質部会による工場監査8カ所に出かけ、現場の状況把握や従業員との意見交換を行いました。このような具体的な現場を通じて品質管理や安全、人事労務管理などに関して感じた課題は、会社全体の経営課題やガバナンスの在り方を考えるうえでも大きいと痛感しています。

(福士) 2022年度から、経営経験者という立場で取締役を務めさせていただいています。佐藤新社長のもと、2023年度からのグループ中期経営計画2025策定時であったために、新たな中期改革の骨子をどうするか、積極的な議論を重ねてきました。結果として、「強靱性の獲得」ととなりました。当社は、重要課題(マテリアリティ)の特定、経済成長と社会課題解決の双方の実現など、ガバナンス上、コンテンポラリーな取組みを行っている点は評価できます。しかし、今日では、グローバルでの事業環境の変化スピードは非常に早く、当社を取り巻く産業構造がグローバルレベルで急速に変化していると捉えた方が良い。すなわち、社会課題そのものが成長分野となってあらゆる産業をも巻き込みながら、産業構造自体を猛烈なスピードで変えていっているのです。早晩、自らの産業構造を変えていく、つまり、当社にとっての新たな成長を求めて、成長の渦へ飛び込んでいかざるをえない状況になるだろうと考えています。その時のガバナンスは、もっと流動的であり、かつ臨機応変で機敏な判断が求められるでしょう。当社は今年度から、重要課題(マテリアリティ)を必要に応じて見直し、更新することにしています。

ガバナンスの時代の流れを先取りした、良い



試みといえます。取締役会は、執行側に対して、成長の渦に飛び込む勇気を与え、かつ冷徹なガバナンスを効かせなければならない時代です。このような時代の要請に、当社での取締役職務を通じて、今後とも応えていきたいと考えています。

(板東) ガバナンス体制として大きな課題と感ずるのは、やはり、女性の活用がまだ十分ではないことです。役員・執行役員を見ても、女性は社外取締役の私、執行役員の畑本さんだけで、8%を占めるのみです。経営職など、様々な分野のリーダー層もまだ女性が少ない状況です。男女ともに働きやすい環境の整備、働き方改革を進めるとともに、より意思決定への女性参画を進めるために、トップのコミットメントや幹部層をはじめとした意識改革、積極的な女性の人材育成・登用方針が必要です。多様な人材の活躍は新たな価値創造やイノベーションに欠かせませんし、食品企業は最も女性の活躍が必要な分野ではないかと思います。

また、様々な課題解決にはますます部門・組織の縦割を超えた機動的な取組みが必要になっており、横断的・総合的なガバナンス体制の強化も一層求められていると思います。幹部層・経営職層だけでなく、若い層のより積極的な参画も企業の未来を切り拓くためには欠かせないと思います。

最後に、どのように当社の企業価値を更に高めていくべきか、社外取締役として、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

(福士) 酪農乳業の発展は、日本国では北海道の開拓から始まった産業であり、政治や農業団体のご指導を得ながら、今日まで成長してきました。特に冷戦終了後は、グローバル化は広く進展し、世界は自由貿易をエンジョイして日本国の食生活も実に豊かになりました。しかしながら、最近では世界の政治、地政学的なリスクの高まりやサプライチェーンの分断、原材料・エネルギーの高騰など、日本国民の食生活を脅かすことが頻発する時代になってしまっています。いわゆるグローバルスタンダード、ボーダレスの時代は終わり、世界は一つではなく分断の時代、多極化した世界、そしてボーダーフルになってしまったのです。この違いが、当社や日本国民の食生活に与える中長期的な変化は非常に大きいといえます。これまで、今でも日本の食料自給率は非常に低く、ボーダーフルに変貌した世界では、安全保障上の一大問題となりがねません。「健土健民」が当社の創業以来の精神である以上、ボーダーフルな世界でも日本国民が豊かな食生活を送ることができるように食料自給率を上げていくことが、当社に期待される大きなミッションの一つではないでしょうか。もちろん、日本市場のみ

をスコープとすれば、人口減少および高齢化により食料の総需要の低減が予測されることから、海外への商品の輸出やビジネス進出が必須となってきます。この時に成功要因となるべきものが、日本および当社商品の安全安心を支える品質の高さやブランド力であり、これら

の一層の強化が望まれます。(板東) 企業価値を高めるには、社会の視点に立って、多角的に見ていくことが欠かせないと思います。私は企業の社外取締役を務めるのは初めてですが、今までの教育・消費者・男女共同参画・地方など様々な分野の行政経験や組織のマネジメント経験を通じて得た視点を活かし、消費者・生活者とベクトルを合わせたサステナビリティ経営の推進、多様性の推進などの人的資本の強化、自治体・大学など様々なプレイヤーとの連携協働など、当社として企業価値・企業力を高めるために大いに伸びしろのある分野に積極的に貢献していきたいと思っています。先ほど申し上げたように、製造の現場や消費の最前線での状況を社外の立場で見て問題提起していくことも、企業価値を向上させるために重要であると思っています。

取締役会や企業倫理委員会の活動を通じて、当社グループの役員・従業員が品質や消費者安全の確保への高い意識を持ち、誠実な活動を日々積み重ねていることや、様々な強みや豊かな知見を持っていることを感じています。これらの資源をベースに、更に健康増進、食生活・食文化の発展、食料安全保障など、「食の持続性」の実現という使命の下に当社が果たすべき役割は大変大きなものがあると思います。そのための様々な課題に積極的にスピード感を持って挑戦をすべき重要な時期であり、それを後押ししていきたいと考えています。

(畑本) サステナビリティ経営において、社外の視点は大変貴重であると考えています。当社は2025年に創立100周年を迎えます。お二人のご意見のとおり、次の100年も社会とともに成長していくためには、社内外が協働し、多様性を活かし、社会的価値と経済的価値を提供していく必要があります。それが、サステナブルで強靱性を備えた企業と言えるのではないのでしょうか。社外取締役の方々には、今後も当社グループに対して、中立的かつ客観的な立場で忌憚のないご意見をいただきたいと思います。



2022 年度企業倫理委員会提言に対する主な取組み報告

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

提言内容	1. 進捗管理を着実に行之、社会課題の動向や社会からの要請に留意しながら、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。	報告	・「第2回グループサステナビリティ委員会」を開催した。重要課題(マテリアリティ)に関するグループ17社からの取組み発表に加え、3分科会からの報告、環境関連グループKPIの上期進捗およびコンプライアンスの取組み結果確認などを行った(2月)。
	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。		・認証パーム油への切り替えに関して甲南油脂(株)、供給元の植田製油株式会社と調整し、7月より認証パーム油の部分的切り替えを開始した。達成年度(2026年度)までに100%達成を目指すことで合意した(4-6月)。
	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。		・「第3回 雪印メグミルクグループ SDGs実践アワード」を開催し、雪印メグミルク全部署、グループ会社17社より132件のエントリーがあった。2月末までに結果報告を受領し、3-4月に審査、6月に表彰式を開催した。
	4. ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する情報開示を積極的に行之、透明性を高めましょう。		・人権デュー・ディリジェンスの進捗状況について、「優先的に取り組む人権リスク」として特定された「工場の外国人労働者」「酪農生産現場における外国人労働者」の調査内容、「パームの小規模農家」のミル(搾油所)リストを雪印メグミルクWebサイトに開示した。

諮問内容2 消費者重視経営に関すること

提言内容	1. 消費者の要望・ニーズを情報収集・分析し、グループの強みを生かした商品開発や改良を通じて、消費者との信頼関係を築いていきましょう。	報告	・雪印香港からの要望でオーガニックグロウイングアップミルクに次いで、生後30カ月以上が対象のオーガニック4thミルク「思敏傑 有機配方 児童成長乳粉」を新発売した(6月)。 ・お客様からの要望により「毎日骨ケア MBP。ライチ風味(ペットボトルタイプ)」を発売した(4月)。
	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、誠実にこたえと共に、消費者視点で行動する従業員の意識作りに生かしましょう。		・毎月入電数の多い案件、入電少数でも影響の大きいと思われるお申し出を抽出し、「お客様満足向上ミーティング」にて担当部署と確認した(乳食品:35件、うち改善 2件、市乳:34件、うち改善 5件)。
	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、適切な方法で分かり易く表示・発信しましょう。また、消費者に誤解を与えないよう、適切に表現しましょう。		・お客様の声で、数の多いお問い合わせの答えを雪印メグミルクWebサイトに掲載した(新規8件、修正1件)。

諮問内容3 食の安全・安心(品質管理)に関すること

提言内容	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。さらに、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。	報告	・新入職者を対象とした微生物検査および成分検査の基礎検査技術の定着、並びに早期活躍推進のための検査士認証試験の実施を目的とした新人検査士認証研修を開催した(11月)。
	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を踏まえ適切に対応しましょう。さらに、良好なコミュニケーションにより想像力を養い、未然防止に努めましょう。		・製造標準、MSQS管理運営ガイドラインの視点で雪印メグミルク16工場、委託先31工場、サプライヤー(定期10社、新規13社)の品質監査を実施し、指摘を行うとともに、雪印メグミルク工場のグッドポイント112件を抽出して共有化し、各場所です活用することで製造環境を改善し未然防止を図った。

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

提言内容	1. 2つの事件を忘れずに、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」およびグループ各社の自主行動基準に基づき、高い倫理感のもと公正かつ誠実に行動していきましょう。	報告	・「雪印メグミルク行動基準」の改正内容に合わせ、「雪印メグミルク行動基準の手引き」を改正。冊子の配布と全従業員が閲覧できるようにグループイントラに掲載した(2-3月)。 ・「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6月、1月に実施した。6月は「理念は社会との約束～信頼の構造～」、1月は「酪農乳業のサステナビリティ」をテーマとした講演を実施した。
	2. 「公益通報者保護法」の改正も踏まえ、内部通報に適切に対応するために必要な体制を整備しましょう。		・弁護士の助言を得ながら雪印メグミルク「内部通報規則」改正に加え、グループ会社17社すべての規定整備を完了した。また、「ホットラインのご案内」冊子を改正し、グループ会社含む全従業員に配布した(10月)。

諮問内容5 人材の多様性と職場風土に関すること

提言内容	1. 「雪印メグミルクグループ 人権方針」に定めた考え方にに基づき、サプライチェーンのすべての段階において、人権尊重の責任を果たしていきましょう。(新規)	報告	・パーム油の原料となるパームを生産しているインドネシア南スマトラ州の農家73名と、懸念すべき課題(労働環境、収入状況など)についてダイアログを行った。内容については、雪印メグミルクWebサイトにて社外開示した(2023年5月)。
------	---	----	--

提言内容	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、従業員に対する心身のケアに心を配り、誰にとっても働きがいを感じられる職場をつくっていきましょう。	報告	・Web勉強会「酪農乳業の国際情勢に関する勉強会」を6-7月に開催。参加者を雪印ビーンスタークに拡げ、79名(うち雪印ビーンスターク17名)に共に学ぶ機会を提供した。 ・セルフケア知識の提供として毎月、医科・歯科についてイントラネットを利用し情報を提供。ラインケアは、新任経営職研修時に実施した(4、6、10月)。
	3. 役職員一人ひとりが、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。		・「雪印メグミルク アワード2022」を開催し、社長賞1件、副社長賞2件、審査員特別賞1件を選出した。また、12月のサステナビリティグループ活動にて「雪印メグミルク アワード」の取組みと社長メッセージの映像を視聴し、バリューを発揮する重要性について改めて従業員に周知した。
	4. 多様な従業員が能力を発揮し、いきい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。		・女性活躍推進、LGBTQ+の理解浸透を目的としたeラーニングを経営職・主任・副主任対象に実施した(11月)。 ・育児・介護休業法改正(男性の育児休業取得促進等)に準じ、イントラネットを通じた情報発信および経営職と人事部を対象としたeラーニングを実施した(9月)。
	5. 家庭と仕事の両立を支援し、女性経営職比率を高めていきましょう。(新規)		・育児・介護休業法改正と連動し、「産後パートナー休暇」の導入や「出産休暇」の全社員区分有給化といった、法令を上回る出産・育児に関する会社のサポートを充実させる内容で制度改正を実施した。

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製造された脱脂粉乳が停電事故で汚染され、それを再溶解して製造した脱脂粉乳を大阪工場で原料として使用していたことが分かりました。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^{*1}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^{*2}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

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、2022年度で40回目となりました。また2020年度より、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「理念は社会との約束 ～信頼の構造～」と題し、雪印メグミルク 阿南 久社外取締役(当時)による講演会を行い、1月は「酪農乳業のサステナビリティ」と題し、一般社団法人Jミルク 内橋政敏専務理事による講演会を行いました。それぞれ、7月と2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。

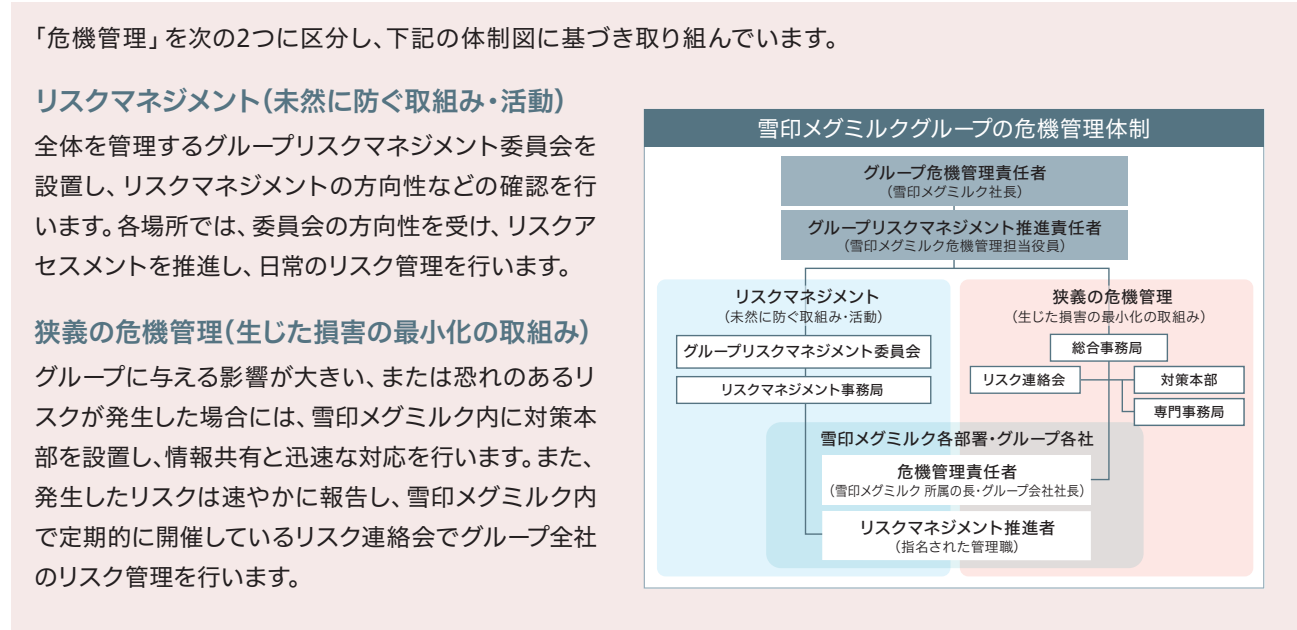


阿南 久社外取締役(当時)による講演(6月)

リスクマネジメント

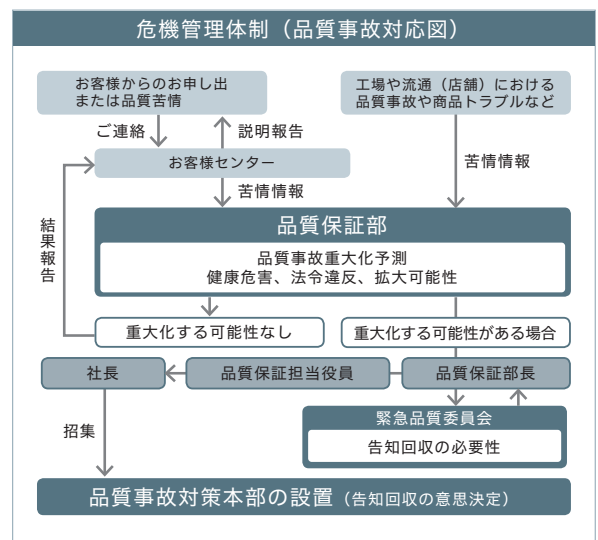
危機管理体制

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」を定めています。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。



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わる情報や、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。

水リスクへの対策

水リスクについては、事業継続への影響を把握するため、アキダクト(Aqueduct)[※]を活用し、雪印メグミルクグループ生産拠点(24拠点)の所在地域の水リスク評価を行いました。アキダクトでは、水リスクの高い場所はありませんでしたが、雪印メグミルクが行った独自評価に沿って、水害発生時、復旧に長時間を要する電気設備(受電設備・配電設備)について、ハザードマップに基づきリスクのある事業所に下記の対策を行いました。

- ①防液堤の設置
- ②止水板を用意
- ③雨水放流能力の増強

[※]「Aqueduct Water Risk Atlas」、世界資源研究所(WRI)が公表する水リスク情報

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。

2022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月と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。

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。

2018年に設置し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2022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。

また、コンプライアンス委員会の専門部会である種苗表示部会、飼料表示部会を継続開催し、雪印種苗のすべての製・商品をチェック対象にして表示の点検を受けています。

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公益通報者保護法改正に伴う「内部通報規則」の改定に取り組みました。

「内部通報規則」の改定については、コンプライアンス室が全事業所の「コンプライアンス推進活動」に参加しながら、改定内容を説明し、内部通報制度に対する社内の理解と信頼の向上に努めました。