なぜ、雪印メグミルクグループにそれができるのか？

私たち雪印メグミルクグループには、自分たちの「存在意義・志」を認識し、持続的な経営を進めるための仕組みが備わっています。厳しい競争を勝ち抜き、お客様からの信頼を獲得し続けることができる圧倒的な研究開発力と技術力、高品質かつ効率的な生産システム、健全な経営をリードし支える強固なガバナンス体制、日々の業務を支え、未来を切り拓くことのできる人と組織の存在が融合し、その仕組みを形づくっています。

51 「食の持続性」を支える飽くなき研究開発
53 確かな信頼とブランド力
54 価値観の共有と浸透
55 「食の持続性」を支える確かな財務戦略
58 「食の持続性」の実現に向かうサステナビリティ経営
61 サステナビリティ経営を支えるガバナンス

「食の持続性」を支える飽くなき研究開発

研究開発担当役員メッセージ

サステナブルな研究開発を通じて、「食の持続性」の実現を支えます。

常務執行役員　川﨑 功博

研究開発部門の役割

雪印メグミルク（株）の研究開発は、基礎研究を担う「ミルクサイエンス研究所」、各事業部門や生産部門と連携しながら研究開発の企画・推進を担う「研究開発部」、新商品開発や既存商品の改良を担う「商品開発部」という、異なる役割を持つ3部を連携させながら進めています。マーケット・インが必要な研究開発では、各事業の企画を研究開発部が受け、基礎研究や技術開発をミルクサイエンス研究所が、商品化を商品開発部が担います。プロダクト・アウトで進める研究開発は、研究成果を商品開発部がアレンジし、研究開発部を通して各事業に提案します。最近では弘前大学に設置した「ミルク栄養学研究講座」において、健康ビッグデータに基づく様々な検証も行っています。また、知的財産の管理は研究開発部の知財グループが担い、事業活動において知的財産を戦略的に活用しています。2023年には研究者同士の交流や知の融合のための研究開発拠点として、「イノベーションセンター」を稼動させました。

強みを活かす、研究開発

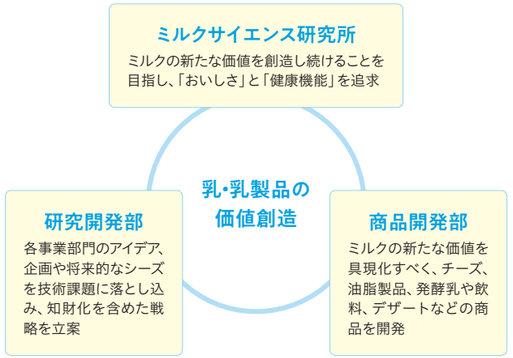
雪印メグミルク（株）の研究開発は、乳（ミルク）の価値を高めることに主軸を置いています。代表的なコア・コンピタンスのうち、一つは「MBP」です。牛乳にわずか0.005％しか含まれていない希少なたんぱく質で、骨密度を高める効果が期待できます。この「MBP」の研究から、乳製品と骨の関係に関する研究では業界随一という自負があります。その反響は世界中に拡がり、最近では海外からの問い合わせも多くいただいています。もう一つは「チーズ物性の制御技術」です。「さけるチーズ」のような繊維性を持つチーズは、以前から存在しますが、独自の食感、歯ごたえを持つ商品は、当社グループでなければ実現できません。更に今後、新たなコア・コンピタンスとなると期待しているのが、プラントベースフードです。グループ会社のアグロスノーで生産するえんどう豆たんぱく質を原料に、当社ならではの乳製品製造技術を活かしたプラントベースフードを開発していきます。

サステナブルな研究開発

サステナブルな研究開発を支えるのは、やはり「人」です。研究者が高いモチベーションを持ち、研究に没頭できる環境を整えるのは、研究開発部門の統括責任者である私の重要なミッションです。近年は、女性の研究者やマネージャーも増え、多様性が高まっています。更に研究者のキャリアプランづくりにも力を注いでいます。時間軸を踏まえた経営資源の配分も重要です。足元の研究開発に加え、近未来、遠未来の研究にも配慮することで、持続的な成長につなげていくこともまた、私の重要なミッションです。今後もサステナブルな研究開発を通じて、雪印メグミルク（株）が目指す「食の持続性」を支えます。

研究開発体制

雪印メグミルク（株）の研究開発部門は、ミルクサイエンス研究所・商品開発部・研究開発部によって構成されています。



重点研究分野

▶ 食品機能研究
乳児からシニア世代までQOLの向上、健康寿命の延伸に資する乳・乳酸菌の健康機能の研究を行っています。プラントベースフードの健康機能、フードテックなどの新技術の探索も進めています。

▶ 食品加工研究
乳の成分（たんぱく質、脂質、糖質）に着目した健康機能の探索、素材化などの研究、食品の構造・物性に関する研究を行っています。

▶ 技術開発研究
乳の風味解析とそれに基づく商品設計、膜分離技術や装置開発などのプロセス開発、環境負荷を低減した容器開発などを行っています。

注力する研究テーマ

弘前大学・雪印メグミルク（株）共同研究講座

「ミルク栄養学研究講座」の取組み

「ミルク栄養学研究講座」は、弘前大学が実施してきた「岩木健康増進プロジェクト」※1の超多項目健康ビッグデータ解析による健康因子としての腸内菌叢（きんそう）の役割を解明するため、牛乳・乳製品摂取をはじめとする食事パターンと、腸内菌叢関連において、集団・個人の健康状態への影響を調べることを目的としています。2023年度の研究では、青森県弘前市岩木地区住民の牛乳・乳製品摂取量と骨代謝マーカー※2および音響的骨評価値について研究した結果、日常的な牛乳・乳製品摂取は、骨の健康状態を示す骨代謝マーカーや骨強度値と関連し、骨の健康に必要な栄養補給に寄与することが示唆されました。今後も、健康ビッグデータ解析により牛乳・乳製品摂取と健康状態の関係を明らかにし、雪印メグミルク（株）が強みとする骨や乳酸菌などの深耕に加え、ミルクの新たな健康価値を研究していきます。

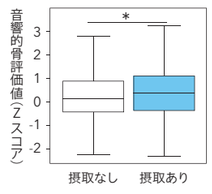
※1 青森県弘前市岩木地区で2005年から継続実施している大規模合同健康調査
※2 骨の新陳代謝（骨形成、骨吸収）に関わる物質

研究の概要

2015年岩木健康増進プロジェクト健診において、牛乳・乳製品摂取量、骨代謝マーカーおよび音響的骨評価値（Osteo sono index：OSI）※の検査結果を有する健診参加者1,063名のデータを解析しました。その結果、牛乳・乳製品摂取と骨代謝マーカーおよび骨強度値の間に相関が認められたことで、日常的な乳製品摂取は、骨の健康にとって必要な栄養補給に寄与することが示唆されました。

※ 踵骨（しょうこつ：かかとの骨）部分を透過する超音波速度と透過指標によって算出された骨強度を評価する指標である。若年成人女性の骨強度の平均値（YAM値）と標準偏差（SD）から求めるTスコアと、同年代の骨強度の平均値とSDから求めるZスコアがある

低脂肪の牛乳・乳製品の日常的な摂取有無と音響的骨評価値



* p < 0.05, Mann-Whitney U-tes
（出典）中野ら、Bone Reports. 2024, 21,101770;

確かな信頼とブランド力

商品の品質やおいしさに裏付けられた消費者からの圧倒的な支持、そして消費者からの声を全従業員が受け止め、よりよい商品を届けようとする真摯な姿勢は、企業価値向上における重要なファクターです。

消費者からの圧倒的な認知

「雪印北海道バター」や「6Pチーズ」、「雪印コーヒー」に代表される雪印メグミルクグループの主力商品ブランドは、消費者からの高い認知度を得ています。コモディティ化が進んだ差別化の図りにくいカテゴリーの商品でありながら、消費者から継続的な支持を獲得できている背景には、「変わらぬ品質の良さ」と「変わらぬおいしさ」があります。これは、消費者のニーズや嗜好に対する深い洞察と、高い商品開発力、そして高度な生産技術力の結集です。近年では、独自の素材であるMBP®や「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルベ」など、様々な機能性素材を活用した健康寿命延伸に寄与する魅力ある商品も注目を集めており、雪印メグミルクグループの商品ブランドへの信頼は、更なる広がりが見られます。

こうした個別の商品ブランドへの信頼は、「雪印メグミルク」という企業ブランドの価値向上にもつながっており、雪印メグミルクグループが今後新たなビジネスモデルの実現へチャレンジをするうえでも、強い追い風になるものと期待しています。

「雪印北海道バター」

「6Pチーズ」

「雪印コーヒー」

消費者の声を価値に変える力

雪印メグミルク(株)お客様センターに寄せられる声は、一つひとつが貴重な情報であり、今後の持続的成長を支える重要な財産です。それらを活かすため、様々な仕組みを設けています。

お客様満足向上ミーティング

❶ 全従業員が消費者の声を把握できる仕組み

商品に対する苦情や提案、経営に対する進言などを含め、お客様センターへ届くフリーコールやメールをはじめ、SNS、雪印メグミルク(株)Webサイトへの書き込みを通じていただいたお客様の声をグループのイントラネットを活用して全従業員に届けることは、消費者に対する従業員一人ひとりの意識の醸成につながっています。

❷ 経営層に対する迅速かつ適切な報告

週1回の本社部長会、役員ミーティングでの報告を通じて、事業活動や経営に関する消費者の意見を迅速かつ適切に把握しています。

❸ お客様満足向上ミーティング

消費者からの意見を踏まえた消費者満足の向上に向けて、本社関係部署が参加する「お客様満足向上ミーティング」を月1回開催し、商品の改善に反映しています。

価値観の共有と浸透

経営の持続的成長を確かなものにするには、企業文化や経営者が抱く価値観を従業員と共有し共感すること、また、従業員がそれを自分事として捉え、日常の価値判断の拠り所にしていくことが、極めて重要です。

「健土健民」「食の持続性」の理解浸透

雪印メグミルク(株)の創業の精神「健土健民」や「食の持続性」を浸透させるため、最初のアクションとしてスタートさせたのが、「役員キャラバン」です。役員が各事業所および海外現地法人を含めたグループ会社へ赴き、「健土健民」の精神や「食の持続性」の実現に向けた思い、グループ中期経営計画2025に込めた思いを、約3カ月かけて伝え歩きました。すべての従業員の共感を得るには時間がかかりますが、こうした活動を継続していきます。また、役員・従業員がサステナビリティおよび「食の持続性」の実現について自分事として捉え、主体的に取り組むことができるよう、サステナビリティグループ活動と毎年1月の「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～これからの社会課題解決にむけて」を実施しています。

「雪印メグミルク アワード2023」の開催

「雪印メグミルク バリュー」の「主体性・チャレンジ・チームワーク」を発揮し、企業価値向上に貢献した取組みを表彰する制度です。2023年度は40件のエントリーがあり、雪印メグミルク(株)西日本ロジスティクスセンターの「四国で戦える物流体制構築に向けて」が社長賞を受賞しました。在庫型倉庫の新設による安定した商品供給体制の構築や物流の2024年問題の解決に向けて、ロジスティクスセンター・営業部門・物流会社が密に連携し合い、新拠点の立ち上げ、および他社との共同配送を実現し、効率的な物流体制を確立したことが評価されました。

2024年度からは対象をグループ会社にも拡大し、「雪印メグミルクグループ アワード」としてバリューの浸透を図っていきます。

「雪印メグミルク アワード2023」表彰式

VOICE

「雪印メグミルク バリュー」の実践

私は、何事も恐れず挑戦することが「雪印メグミルク バリュー」の本質だと考えています。男性が多い当社(直販配送(株))ですが、将来に向けて男女ともに活躍できる会社の実現を目指して、女性活躍推進プロジェクトが2022年に発足し、私はそのメンバーに選ばれました。女性従業員へのアンケート調査や交流会を通して、今まで見えていなかった女性従業員の悩みに光を当て、管理職へ女性特有の身体の不調について理解を促す研修の実施や、防犯ブザーの配布などにつなげました。会社にとって何もかも初めて行うことであり、試行錯誤しながらのプロジェクト活動ですが、これからもメンバーと協力し、会社を巻き込みながら従業員全員が働きやすく活躍できる環境づくりに注力していきます。

直販配送(株)
総務部 人事課 副主任
山田 友希

「食の持続性」を支える確かな財務戦略

財務担当役員メッセージ

財務の健全性を維持しながら、未来価値創造投資を継続します。

常務執行役員　河本 紳

P.77, 78「財務サマリー」参照

企業価値向上のための取組み

	ROEの向上			資本コスト低減の取組み
	収益性／成長性	資産効率改善	資本政策	
進捗状況	● 既存事業の収益性回復 ● チーズの徹底拡大 ● プラントベースフードへの参入 ● 海外展開の強化 ● 機能付加商品の育成	● 政策保有株式の縮減 ● 市乳事業の資産効率化	● 2023年度 増配 ● 2024年度 記念配当実施 ● 配当性向目標の変更	● 株主・投資家などとの対話・情報開示強化 ● サステナビリティ経営の推進 ● 人的資本の活用・成長 ● DX推進
2025年5月開示内容	● 次期経営計画	● 政策保有株式純資産比率10%未満に向けた進捗状況	● 次期経営計画での資本政策 ● グループ中期経営計画2025全体で資産売却が成長投資を上回る場合の株主還元	

キャッシュアロケーションの見通し

❶ 営業キャッシュ・フロー（3年間累計）	850億円～	株主還元	175億円～（配当性向40%以上）
❷ BSマネジメント 政策保有株式を含めた資産売却など ❸ 有利子負債調達 現行格付維持の範囲内での調達	325億円～	基盤・成長投資（既存事業） 資本提携・M&Aなどを含む	700億円～
		未来価値創造投資	現時点 意思決定案件：約40億円 （アグロスノー設立、ベトナム現法設立 など）

投資総額※ 約1,000億円～
このうちM&Aは200億円を目途

※投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なる

2023年度決算の振り返り

2023年度はコロナ禍が収束に向かったこともあり、国内経済については、緩やかに回復していましたが、年度後半にはやや足踏み状態になりました。

食品業界においては、インバウンド需要の増加を受けて、外食需要の増加が見られており、明るい材料となりました。一方では、世界的な原材料価格やエネルギー価格の高騰が続き、食品をはじめとする商品の価格改定が継続したことにより消費行動に影響を与えました。また、いわゆる物流2024年問題や円安の進展などによる更なるコストアップにも留意が必要な状況となっています。

このような中で、当社グループは増収増益で終えることができました。グループ中期経営計画2025では、最終年度の営業利益目標として200億円を掲げていますが、当期において184億円の営業利益を実現できたことで、最終年度となる2025年度の目標達成に向けて、着実なスタートが切れたと評価しています。

コストアップへの対応としては、価格改定の効果が表れ、収益の回復に寄与しました。価格改定は、当社グループの商品が持つ価値をお客様に認めていただいた結果であり、コストアップに対する耐性を発揮できたと考えています。イメージとしては、過去2年分のコストアップ分を、2023年度の価格改定でほぼカバーすることができています。一方で、販売数量で見ると一部に伸び悩みも見られており、数量の改善が今後の課題と言えます。そのような中でも、生産能力を拡大した「さけるチーズ」は前年度比2桁増となりました。また、飲料・デザート類では、「毎日骨太」「MBPドリンク」といった、白物飲料が好調で、これも前年度比2桁成長となりました。これらの商品は今後とも積極的に拡大していきます。

2024年度の営業利益目標は190億円としていますが、プロモーションなどにより販売物量を伸ばしつつ、達成につなげる考えです。

グループ中期経営計画2025の進捗

事業戦略の進捗

当社は2025年に創業100周年を迎えます。グループ中期経営計画2025は、「次の100年に向けた基盤づくりの期間」という位置づけであり、企業グループとしての「強靭性の獲得」、すなわち強靭な事業構造、成長に不可欠な強靭な基盤づくりを進めるための計画です。先ほど申し上げた通り、2025年度の営業利益200億円を目指しています。ROE目標は6%以上としていますが、グループ中期経営計画2025期間終了後、早期に8%以上を目指します。

事業戦略としては、「新たな成長のタネづくり」「基盤活用による物量の拡大」「国内酪農生産基盤の強化・支援」の3つの柱を立て、6つの戦略課題を掲げて取り組んでいます。これまで、プラントベースフードの新商品の上市、アグロスノーによるマレーシアでのプラントベースフード原料生産工場の建設着手、機能性素材の海外展開の拡大、株式会社ヨシダコーポレーションの子会社化、ベトナムにおけるチーズ生産現地法人の設立など、成長のドライバーとなりうる領域への取組みが着実に進んでいます。

財務戦略の進捗

グループ中期経営計画2025の財務戦略としては、財務の健全性を維持しつつ、営業キャッシュ・フローと資産圧縮を財源とし、積極的に基盤・成長分野への投資を行っていきます。併せて、配当性向（資産売却益を除く）40%以上を目標とした安定的な株主還元を行います。

2023年度は、営業利益の回復によって、資産売却益を除いたROEの水準が5%台となっており、最終年度である2025年度目標の6%に向けて着実に進展していると考えています。自己資本比率は53.8%となり、目標として掲げる50%を2022年度に引き続き超えました。こうした点を踏まえると、財務の健全性は、更に強固となったと言え、グループ中期経営計画2025の柱の一つである「成長に向けた投資」「新たな成長のタネづくり」にも積極的にチャレンジできる段階になったと認識しています。

株主還元については、連結業績が向上していること、また、財務の健全性が高まっていることなどを総合的に勘案し、1株当たり20円の増配を実施し、80円にしました。2024年度については、現在の財務状況を踏まえ、これまで30%を目標としていた配当性向を、資産売却益を除いたベースで40%以上に変更しました。更に創業100周年を迎えるにあたって、株主の皆様に対する感謝の思いを込めて記念配当20円を予定しており、普通配当とあわせて100円の配当予想としています。また、資産の効率化の一環として、政策保有株式の縮減も進めています。これにより生み出されたキャッシュについては、基本的には成長に向けた投資をしっかり行い、更なる成長につなげる考えですが、売却によって得られたキャッシュが当社グループの成長投資を上回る場合には、株主の皆様に還元していく方針に変更はありません。

このような業績や資産売却によるキャッシュインの増加、株主還元の増額などを反映して、キャッシュアロケーションも見直しています。グループ中期経営計画2025期間中の投資の総額については、既存の事業を対象とする「基盤・成長投資」と、新規事業などを対象とする「未来価値創造投資」とで総額1,000億円、そのうち200億円を目途にM&Aの枠に充て、成長を加速させていきたいと考えています。未来価値創造投資とは、当社グループの新たな成長ドライバーとなる領域への投資であり、すでに進めているプラントベースフードの領域での投資や、機能付加商品の育成のための投資、海外展開強化のための投資を、今後も進めていきます。

「食の持続性」の実現に向かうサステナビリティ経営

サステナビリティ担当役員メッセージ

「食の持続性」を実現し、雪印メグミルクグループの使命を全うするため、サステナビリティ経営を推進します。

常務執行役員　畑本 二美

雪印メグミルクグループは過去に起こしてしまった2つの事件への反省から、サステナビリティ経営の基本に企業倫理（コンプライアンス）を置いています。コンプライアンスの面で最も特徴的な組織が、企業倫理委員会です。社外取締役を委員長とし、社外有識者、労働組合の代表、社内委員で構成され、諮問機関として、経営全般に対する「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行っています。加えて、当社グループらしい地道な活動と言えるのが、「サステナビリティグループ活動」P.59です。これらの取組みを事件後20年以上にわたり継続してきました。このことは、私たちのサステナビリティ、コンプライアンスへの強い思いの表れと言えます。

一方で、当社グループは「食の持続性」の実現に向けて、コンプライアンスをベースに、酪農乳業の基本的な価値である「栄養を届ける」こと、事業継続の前提条件となる「環境に配慮」すること、そして、事業継続・発展の原動力となる「人材を活かす」ことを、当社グループのサステナビリティ経営の主軸としています。創業者が志した「健土健民」の精神は、雪印メグミルクグループの経営や事業活動に深く根差しており、今日、私たちが目指す「食の持続性」の実現は、この創業の精神を受け継ぐ考え方でもあります。世界的な「たんぱく質クライシス」が現実味を帯び始めている今日、私たちが「ミルクバリューチェーン」と呼んでいる、乳で培われた私たちの幅広い知見や独自の機能を発揮することが、社会に貢献していく活動であり、当社グループの事業活動そのものです。そういった意味では、当社グループの事業活動を支える経営のすべてが、当社グループにとってのサステナビリティ経営であると言えます。

「食の持続性」の実現によるサステナブルな社会を目指す私たちにとって、最大の課題であり責務と言えるのが、経営の持続性の確保です。経営の持続性が保てないようでは、「ミルクバリューチェーン」の活用も、明日の酪農・乳業を支えることも叶わなくなってしまいます。収益性を高めながら事業を継続し、同時に社会課題解決を進めていく、むしろ、サステナビリティの先にこそ将来の企業価値が生まれるのだということを肌で感じられるよう、社内意識をつくっていくことが、サステナビリティ担当役員としての私の使命であると考えています。

■ 課題認識

当社グループでは、「事業の収益性・成長性を高めていく」という尺度と、「食の持続性への貢献」とりわけ「国内酪農基盤への貢献」という尺度の2軸を重視して事業を運営しています。持続的な酪農への貢献は、長い目で見れば必ず当社グループの企業価値の向上につながるものと捉えており、こうした点はステークホルダーの皆様にもご理解いただけるまで、しっかりと対話を進めていく考えです。

資本効率を意識した経営

株価に対する評価という点では、PBR1倍割れの水準については課題だと認識しております。その要因としては、低収益性と今後の成長戦略に対する具体的な取組み状況および資本政策を示せていないことにあると考えています。

ROE8%以上の達成をはじめとする課題に対する取組みを具体的に実践し、発信することにより株主の皆様に評価していただき、早期にPBR1倍超の達成を目指します。

■ ROEの向上

❶ 収益性・成長性の向上

既存事業は、これまでに取り組んだ価格改定などの効果がコスト影響を吸収し、収益力は着実に回復してきており、コストアップに対する一定の耐性を発揮できていると捉えています。収益に課題のある事業については改善に向けた取組みをしっかりと実践します。成長性の向上では、「プラントベースフードをはじめとする代替食品」「機能付加商品」「チーズ」「海外展開」の4つの事業領域を成長ドライバーとして取り組む計画を、確実に実現させます。

❷ 資産効率の改善

現在進めている政策保有株式の縮減により、2023年度は前年度から純資産対比で1.9%減少し17.9%、銘柄数は14銘柄減少し53銘柄となっています。更に2025年度末までに、純資産対比10%未満となるよう今後も縮減を進めます。なお、市乳事業分野において、資産効率向上のために豊橋工場と統合して生産を終了した名古屋工場の跡地を、2024年4月に売却しています。

❸ 資本政策

すでに申し上げた通り、2023年度は、1株当たり20円の増配を実施し、2024年度では100周年記念配当（1株当たり20円）を加算し、配当単価100円とする予定です。

新たな経営計画の策定にも着手しています。その中で次期経営計画での資本政策とグループ中期経営計画2025での資産売却に対する株主還元について検討し、2025年5月に開示する予定です。

■ 資本コストの低減

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の強化と、財務面のみならずサステナビリティ向上の取組み、人的資本の活用、DX推進の取組みなどの情報開示の充実を進め、資本コストの低減を図ります。

企業価値の向上に向けて

「食の持続性」の実現に向けて、財務の健全性を維持しながら、成長性・収益性と資本効率を高め、事業を通じて得た資金を新たな成長のための投資と株主還元の充実に振り向けていくこと、またそれを先導していくことが財務担当役員としての最大のミッションです。継続的な企業価値の向上に取り組む今後の当社グループの財務戦略に、是非ご期待ください。

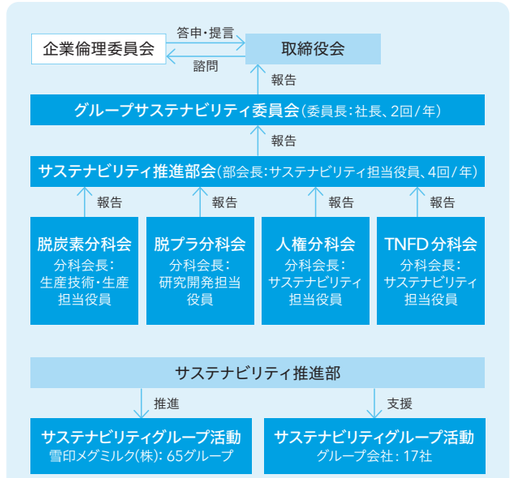
サステナビリティに対する基本的な考え方

「健土健民」の精神を受け継ぐ雪印メグミルクグループにとって、事業活動を通じて「食の持続性」を実現することが、社会のサステナビリティに対する貢献であると捉えています。事業を持続させるためにコンプライアンスを徹底し、社会的価値と経済的価値の同期化を図ることで、サステナビリティ経営を強化し、企業価値を継続的に高めていくことが、雪印メグミルクグループのサステナビリティです。

サステナビリティ推進体制

雪印メグミルク(株)は、社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティを経営レベルで推進しています。重要課題(マテリアリティ)のKPIの進捗確認や、達成に向けた協議を行い、取締役会に報告します。また、グループサステナビリティ委員会の下にサステナビリティ推進部会を設置し、脱炭素、脱プラ、人権の各分科会からの報告に基づき、重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた具体的な取組みを検討しています。2023年12月には、自然資本・生物多様性への対応のため、「TNFD分科会」を追加しました。

また、雪印メグミルク(株)の各部署とグループ会社に配置したサステナビリティリーダーが中心となってサステナビリティグループ活動を行うなど、従業員のサステナビリティへの理解・浸透や具体的な取組みを推進しています。



サステナビリティグループ活動

雪印メグミルク(株)では、全役員・従業員がコンプライアンスの強化、サステナビリティ意識の醸成のため、2つの事件P.71後の2003年から、サステナビリティグループ活動を続けています。各部署に配置されたサステナビリティリーダーが中心となり、活動テーマについて活発な意見交換を行い、従業員同士が意見や経験を共有することで、コミュニケーション強化にもつながっています。グループ会社においても、コンプライアンスを中心とした各社の課題に認識を合わせたサステナビリティグループ活動を行っています。

開催月	2023年度 活動テーマ
5	「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴し、意見交換を行う
6	「第1回 雪印メグミルクグループ アワード」の活動内容を検討 P.54
7	「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 ～雪印の事件を風化させない～」全社活動 P.72
8	従業員意識調査結果から、「雪印メグミルク バリュー」の発揮しやすい環境について考える
9	従業員の健康課題と雪印メグミルク(株)の健康経営を理解する
10	不正・違反の防止と行動基準の理解・浸透
11	「雪印メグミルクレポート2023(統合報告書)」を読んで、企業の価値創造や持続的成長を理解する
12	「雪印メグミルク アワード2023」を通して、「雪印メグミルク バリュー」を考える P.54
1	ハラスメントについて考える
2	「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 ～これからの社会課題解決にむけて～」全社活動 P.72

サステナビリティにつながる行動規範

雪印メグミルクグループ 企業行動憲章

2021年6月1日 制定

雪印メグミルクグループは、サプライチェーンのすべての段階において、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守し、高い倫理観のもと公正かつ誠実に行動していきます。

1. 持続可能な企業価値の向上と社会課題の解決
私たち雪印メグミルクグループは、雪印メグミルクグループの企業理念を実現するため、事業活動を通じて、企業価値の向上に努めるとともに、社会課題の解決を図ることにより持続可能な社会の発展に貢献します。

2. 消費者との信頼関係
私たち雪印メグミルクグループは、品質管理を徹底し、社会に有用で安全な商品・サービスをお届けします。また、消費者基本法に基づく「消費者の権利」と「事業者の責務」を認識し、商品・サービスに関する適切な情報提供や誠実なコミュニケーションを行い、消費者の満足と信頼を獲得します。万が一提供した商品に事故が発生した場合は、消費者の安全を最優先に考えて適切に対応します。

3. 公正な事業活動
私たち雪印メグミルクグループは、高い倫理観と責任感を持って、企業倫理(コンプライアンス)を遵守し、その徹底を図り、公正で透明かつ自由な競争に基づく事業活動を行います。また、反社会的勢力との取引・交友など一切の関係を持ちません。

4. 公正な情報開示、ステークホルダーとの対話
私たち雪印メグミルクグループは、消費者、酪農生産者、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの理解と信頼が得られるように、企業情報を積極的、効果的かつ適時、適切に開示します。また、企業価値の向上を図るためにステークホルダーとの継続的な対話を通じて透明性のある経営を実践します。

5. 働き方の改革と職場環境の充実
私たち雪印メグミルクグループは、従業員の能力を高め、人格、多様性、個性を尊重する働き方を実現します。また、自由と活気に満ちた企業風土を構築し、健康と安全に配慮した、働きがいのある職場環境を整備していきます。

6. 環境問題への取組み
私たち雪印メグミルクグループは、気候変動への対応、水資源の有効活用、廃棄物の適正管理をはじめとした環境問題を人類共通の課題としてとらえ、サプライチェーンを通じて自然にやさしい技術・商品・サービスを開発していくことで、環境保全に取り組みます。

7. 人権の尊重
私たち雪印メグミルクグループは、サプライチェーンを通じて、基本的人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、思想などの違いによる差別の禁止や、強制労働、人身売買、児童労働などの不当な扱いの禁止、安全かつ健康的な労働環境の提供などの取組みを進めます。

8. 危機管理の徹底
私たち雪印メグミルクグループは、平時より緊急事態が発生した場合のことを想定した準備を怠りません。火災や天災、事故などといった緊急事態が発生した場合は、人命を優先した上で、事業活動の維持継続・早期復旧に努めます。また、会社の財産を大切にし、個人情報をはじめとする機密情報を厳重に管理します。

9. 地域社会とのパートナーシップ
私たち雪印メグミルクグループは、「良き企業市民」として、すべての事業所において、積極的に社会に参画し、コミュニケーションを図ることで、信頼の絆をつくり地域社会の発展に貢献します。

10. 本憲章の徹底
雪印メグミルクグループの経営に携わる者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であると認識し、グループ企業内への徹底を自ら率先して行います。あわせて、サプライチェーンにかかわるすべての人に本憲章の精神に基づく行動を促します。

消費者に向けた姿勢 –消費者基本法を根幹とした消費者重視経営–

雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた消費者の権利に向き合い、事業者の責務を果たすために、「4つ」の基本姿勢に基づき取り組んでいきます。

消費者基本法

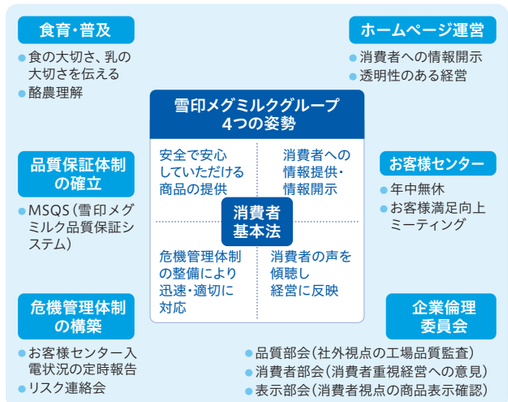
消費者の『8つ』の権利
1. 国民の消費生活における基本的な需要が満たされ、
2. その健全な生活環境が確保される中で、
3. 消費者の安全が確保され、
4. 商品及び役務について消費者の自主的かつ合理的な選択の機会が確保され、
5. 消費者に対し必要な情報及び
6. 教育の機会が提供され、
7. 消費者の意見が消費者政策に反映され、
8. 並びに消費者に被害が生じた場合には適切かつ迅速に救済されること

向き合う

事業者の『5つ』の責務等
1. 消費者の安全及び消費者との取引における公正を確保すること。
2. 消費者に対し必要な情報を明確かつ平易に提供すること。
3. 消費者との取引に際して、消費者の知識、経験及び財産の状況等に配慮すること。
4. 消費者との間に生じた苦情を適切かつ迅速に処理するために必要な体制の整備等に努め、当該苦情を適切に処理すること。
5. 国又は地方公共団体が実施する消費者政策に協力すること。

※ 条文の内容を分かりやすくするために、数字をつけ表記

雪印メグミルクグループの取組み



サステナビリティ経営を支えるガバナンス

社外取締役 × 代表取締役副社長 対談

「食の持続性」の実現に向けて、大きく舵を切った雪印メグミルクグループ。取締役会は、経営の継続を脅かす様々なリスクを察知し、それを抑制・回避するための監督機能と、新たな事業の可能性を追求する経営の背中を押す機能の双方を担っています。「食の持続性」の実現に向けて、当社グループの経営と取締役会がどうあるべきか、そのために何をすべきか。服部社外取締役と石井副社長の両名が、当社グループの経営とガバナンスのあり方について語りました。

代表取締役
副社長
石井 智実

社外取締役
監査等委員
服部 明人

↘の実現という高い志を持つべきという思いがあったからです。また、当社グループが、新たなチャレンジを通じて次の成長に向かうことは、次の100年に向けて経営基盤を更に強化するためにも、成し遂げなければなりません。ただし、既存事業と新規事業のバランスを考えながら経営判断することは、極めて重要なことだと考えています。経営資本には限りがあり、新規事業に対して積極的に資本を振り向けていくことも大切ですが、市乳事業については、当社グループが掲げる「酪農生産への貢献」とも密接につながる事業でもあり、「食の持続性」を実現するうえでも欠くことのできない事業です。市乳工場の老朽化に伴う更新投資も喫緊の課題であり、生産効率の向上を見据えた生産体制の再編にも取り組まなければなりません。進むべき方向性に迷いはありませんが、経営資本の使い方については慎重な議論が必要です。

雪印メグミルクグループの経営とガバナンスのあり方

石井　当社グループはこれまで、経営の透明性確保、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として企業価値を向上させるべく、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。本日対談をさせていただく服部社外取締役には、2018年から6年間、当社の社外取締役を担っていただいています。ご自身は弁護士として、長く企業法務に携わられた経験や知見をお持ちであり、取締役会ではこうした専門性を活かした発言をされています。また、監査等委員を務めていただいていることもあり、当社グループの経営や事業に関して深く理解されています。加えて指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員でもあり、当社グループのために多方面で力を尽くしていただいています。特に取締役会では要点を捉えた発言も多く、いつも気付きを得ています。

服部　ご紹介いただいた通り、私は弁護士として長く務めています。企業再建の仕事に携わることも多く、経営トップの判断の重要性と、経営幹部間の風通しの良い闊達な議論の重要性について、これまで肌で感じてきました。当社の取締役会では、私自身のこうした経験や知識を活かし、主にコンプライアンスやリスク管理の観点からの、建設的な発言を心がけています。監査等委員としては、グループ会社を含む業務執行全般の監査にも携わっています。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員としては、独立社外取締役の立場から意見を述べています。石井副社長は、社内の業務執行に携わっており、副社長としてご自身が管掌される業務について、取締役会でわかりやすい説明をされ、また、2つの諮問委員会においても、会社側提案について緻密な事前検討をされています。ご自身は全国農業協同組合連合会でのご経験も長く、畜産業に関する広い見識もお持ちで、取締役会では、こうしたご自身の経験を活かした発言も印象的です。

経営戦略、企業風土、事業戦略のあり方

服部　経営に関しては、佐藤社長による強いリーダーシップのもと、担当役員の方が自分の担当職務について、強い責任感を持って取り組まれているところを高く評価しています。これまで6年間、当社グループの経営を見てきましたが、佐藤社長が2022年に就任したことで、経営体制も、経営に対する考え方も大きく変わったと思います。経営面では、企業としての存在意義に着目し、経営陣は創業の精神である「健土健民」という言葉に、改めて光を当てるようになりました。自分たちがこれから、何を大事にしていくのかを、新経営陣として明確に打ち出したことは、拠って立つ志が明確になることで非常に良いことです。事業面では、グループ中期経営計画2025の中で示される成長戦略について、大いに期待しています。「チーズの徹底拡大」や「機能付加商品の育成」はもちろんのこと、「海外展開の強化」も楽しみです。更に、プラントベースフードへのチャレンジも、極めて有意義な取組みです。新しいことにチャレンジすることへの明確な姿勢もまた、佐藤社長率いる新経営体制で、当社グループが大きく変わったポイントの一つであり、スピードをもって良い変化を起こしつつあると感じています。

石井　励みになるお言葉をいただき、ありがとうございます。私たちが「健土健民」に再び光を当てた背景には、食料の確保、栄養補給が困難な時代に、高い志を持って創業した先達と同じように、今に生きる私たちもまた、「食の持続性」↗

服部　既存事業と新規事業のバランスをどうとるのかを含め経営に関して、課題に感じるのは、社内横断的なテーマについての連携や意見交換が足りていない点です。こうした課題もあり、取締役会では、付議される案件に関して、まずは、これまで社内でどのような議論があったのか、議論の本質、課題がどこにあるのかを明らかにするような質問をするよう心がけています。担当役員の意見に加え、他の役員からのコメントや意見を聞くことも重要であると感じています。

ガバナンス、取締役会の実効性

石井　ガバナンスの強化に関しては、取締役会における議論の充実に力を注いでいます。取締役会の実効性については、毎年、取締役の意見をとりまとめ、それに対して何をすべきかを検討しています。この数年、「社内役員からの意見が少ない」「経営戦略に関わる議論をもっと充実すべき」などの指摘もあり、その解決策として、取締役会の時間以外に「意見交換会」の場を設けています。特に社外取締役が経営戦略

の策定段階から参画できるよう、意見交換の機会を増やすことで、経営戦略に関わる議論がより充実したものになったと思います。一方、サステナビリティ課題への対応や、ステークホルダー・非財務情報に関する議論についてはまだまだ道半ばで、今後更に議論を深め、改善させていく必要があると考えています。これらの課題については、社外取締役の皆様からの意見に大きな期待を寄せており、特にグループ会社のガバナンス強化といった点については、是非、忌憚のない意見をいただきたいと考えています。

服部　当社のガバナンスは、この2～3年で大きく変わったと認識しています。工夫という面で、やはり大きな成果があったと感じるのが、石井副社長が先ほどご指摘された「意見交換会」です。取締役会で議論すべき重要なテーマについての論点を整理することができるため、私たち社外取締役にとって非常に有意義な機会となっています。また執行側にとっても、取締役会に付議する前の段階から、多様な論点による意見を反映できることは、大きなメリットがあると考えます。こうした議論がされたうえで、取締役会において議論することで、議論の質は格段に高まり、最終的な意見形成にも大いに役立つと考えています。また、ご指摘いただいたような当社グループ全体のガバナンスや非財務情報についても、取締役会や「意見交換会」で、より多く取り上げられるべきテーマであると思います。「意見交換会」は、様々な意見を机上に乗せることに意味があります。たとえ最終的な合意に至らない形で終わったとしても、多角的な意見交換を重ねることで、アウトプットの強靭性は間違いなく高まります。また、自戒の意味も込め、あえて言わせていただければ、取締役会については、もっと活性化させることができると思っています。取締役会議長としての佐藤社長のファシリテーションは非常に優れており、進め方も、意見の引き出し方も上手く、整理も的確ですが、各取締役は、発言の完成度に囚われすぎず、臆することなく自由に発言することを、もっと意識すべきです。執行側の役員の方もまた、自身の管掌以外の案件であっても、どんどん発言すべきだと思います。そこの壁は、自分自身も含め、越えていかなければいけません。また、取締役会の議案に占める報告事項の割合は、やや多いように感じていますが、改善は難しいと思います。2カ月に1度、企業倫理委員会が開催されていますが、その審議概要が取締役会に報告されます。商品の品質や表示はもちろんのこと、生産現場での問題点が消費者の目線から検証された結果が、十分な時間をかけて報告されます。この報告は、当社のコンプライアンスとして極めて重要な情報であり、今後も永く続けるべき重要な活動だと考えています。

議論の質をより一層高め、取締役会の更なる活性化を図ります。

服部 明人

「食の持続性」への貢献という視点で、議論することが大切です。

石井 智実

雪印メグミルク（株）の未来、進むべき方向性

石井　取締役会では、投資家視点を尊重し、企業価値向上のための有意義な議論も活発に行われています。私自身が特に印象に残っているのが、キャッシュアロケーションに関する取締役会での議論です。事業ポートフォリオの強化については、投資家の方々からも、多くの助言をいただくテーマですが、グループ中期経営計画2025の中で、その方向性を明示し、この1年で、そのためのキャッシュの使い方についての議論が大きく進展しました。資本政策、戦略投資の考え方では、様々な意見がありました。先ほど、既存事業と新規事業のバランスの話に触れましたが、成長投資や未来価値創造投資の必要性に関する議論に熱が入る中で、社外取締役の皆様からは、既存事業の老朽化更新への投資もしっかり行うべきだという意見をいただいたうえで、それらの投資にもご理解をいただきました。今思い返しても、当社グループの今後の方向性を考えるうえで、非常に有益な議論だったと思います。

服部　あれは確かに有益な議論でした。「食の持続性」の実現のために、今、何をすべきかについて、真剣に議論をする場になったと思います。私にとって印象深かったのは、人的資本の充実に関する取締役会での議論です。賃金など待遇条件の改善についての議論や、工場での人材確保に向けた採用活動の推進に関する議論は、非常に中身の濃い議論でした。単に給与水準など処遇だけの問題とせず、現場での採用活動の難しさにも寄り添い、実のある議論ができていると感じました。他方で、人材育成のための人事ローテーションに関する議論や、女性経営職、女性役員の育成課題についての議論もなされましたが、これについてはまだ意見交換や掘り下げは不十分といった印象を持ちました。

石井　当社グループが持続的に成長するためには、その源泉となる人材の成長と活躍が必要です。今後も従業員一人ひとりの成長に目を向け、活躍の場を作っていきたいと思います。また、服部取締役が「食の持続性」というキーワードに触れましたが、取締役会などで議論する際は、「『食の持続性』にいかに貢献していくか」という視点を持って議論することが大切であると改めて認識できました。新規事業の拡大を通じて収益性を高め、資本効率を高めていくという文脈と、持続可能な酪農の実現に貢献し、強固なミルクバリューチェーンを構築するという文脈は、一見異なるストーリーに見えますが、「食の持続性」の実現というキーワードで考えると、点と点がつながります。「食の持続性」の実現に向けて、取締役会では今後も、実効性を高め、実のある議論ができるよう改善に努めていきたいと思います。

引き続き、忌憚のないご意見をお願いします。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

雪印メグミルク(株)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いきます。なお、雪印メグミルク(株)は監査等委員会設置会社として、会社法に規定する取締役会および監査等委員会を設置しています。また、執行役員制度を導入し、個別の業務執行は業務執行取締役を含む執行役員に委ねています。

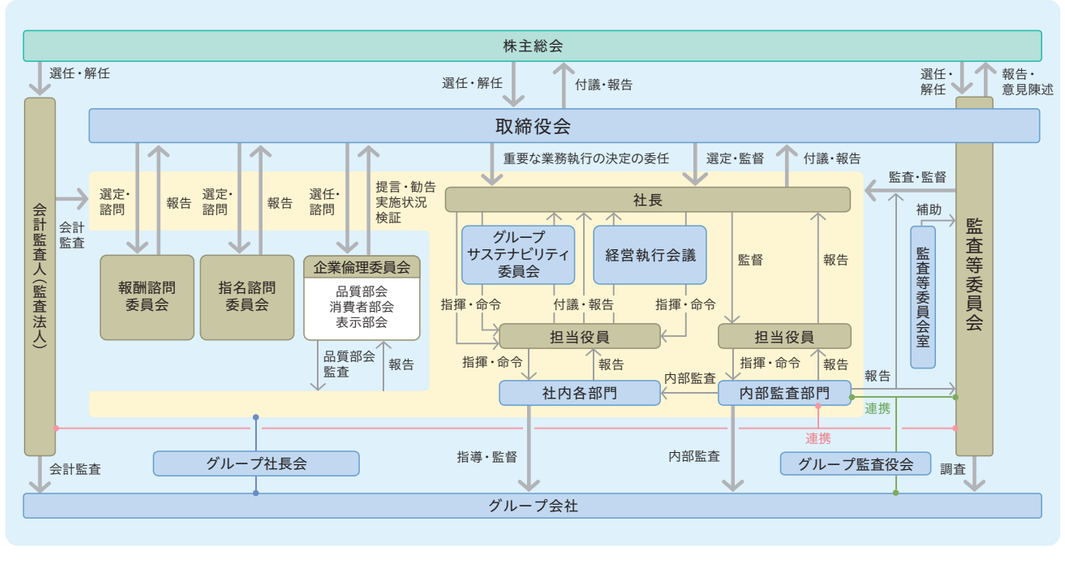
コーポレート・ガバナンス体制の変遷(雪印メグミルク(株))

(年度)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
機関設計	● 監査役会設置会社		● 監査等委員会設置会社 →								
取締役の人数	● 16(1)	● 15(1)									
監査役の人数	● 4(2) →										
社外取締役比率(%)	● 15.0	● 15.8									
取締役(監査等委員である取締役を除く)の人数			● 10(1) →		● 9(1)	● 6(1) →			● 9(2) →		● 8(2)
監査等委員である取締役の人数			● 3(2) →								
社外取締役比率(%)			● 23.1 →		● 25.0	● 33.3 →					● 36.4
取締役会の実効性評価			● 評価開始 →								
									● インタビュー実施 →		
任意の委員会						● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 →					
委員の人数							● 5(3) →		● 7(4) →		
社外取締役比率(%)							● 60.0 →		● 57.1 →		

(注)( )は社外取締役の人数

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

2024年度の雪印メグミルク(株)の取締役会は、取締役11名(監査等委員3名を含む)で構成し、このうち4名(監査等委員2名を含む)が社外取締役です。また、定款の定めおよび取締役会決議により、重要な業務執行の決定につき、法定事項を除く大半を取締役に委任しています。これにより取締役会は、法令で定められた事項のほか、特に重要な経営の基本方針の決定と執行役員による業務執行の監督に専念できる体制としています。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催します。2023年度は合計17回開催しました。

経営執行会議

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。

監査等委員会

監査等委員である取締役3名で構成し、このうち過半数の2名が社外取締役です。監査等委員会は、内部統制システムを活用して、グループ会社を含む業務執行状況全般に対して、監査を実施します。また、その活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を1名置き、経営の重要な会議へ出席するなどにより、経営執行状況の適切な把握と監視に努めます。内部監査部門、内部統制部門、会計監査人、および代表取締役などと定期的に情報・意見交換を行い緊密な連携を図ります。これらの監査等委員会の活動をサポートするため、「監査等委員会室」を設置して、監査などの業務の円滑な遂行を支援しています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を設置しています。各委員会は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。また、委員長は、独立社外取締役である委員の中から、決議によって選定します。指名諮問委員会は、取締役(監査等委員である取締役を含む)候補の指名や、執行体制・業務分担、指名諮問委員会として取り組む課題などについて審議しました。報酬諮問委員会は、次期グループ中期経営計画における業績連動報酬を含めた役員報酬制度の改定や、社外取締役の報酬設定、報酬諮問委員会として取り組む課題などについて審議しました。

企業倫理委員会

P.70「2023年度 企業倫理委員会 提言および取組み結果」参照

企業倫理委員会は、雪印メグミルク(株)の取締役会の諮問機関として2002年に設立され、社外取締役をはじめ社外有識者、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。定例委員会を隔月開催し、経営全般に対する「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行い、企業活動に活かしています。2023年度は、提言の実効性を高めるため、取締役会からの諮問時期を早めました。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。

[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。2023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。

品質部会による工場監査
(京都工場 池上製造所)

[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当社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。2023年度は、11月に関東地区、12月に関西地区で開催し、雪印メグミルクグループの企業活動に対する評価や、持続可能な酪農について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」によるチェックをします。また、社内の表示ルールに関する情報を共有し、必要に応じて自主基準である「商品に関する任意表示基本マニュアル」の内容を確認、更新します。2023年度は6回開催しました。

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。2023年度の評価結果の概要は、次のとおりです。

2023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。併せて、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
(2)取締役会の運営
(3)自己評価
(4)取締役会の役割・責務
(5)ステークホルダーとの関係
(6)総括
(7)指名諮問委員会・報酬諮問委員会

■2023年度取締役会実効性評価結果の概要

(1)自己評価の分析の結果

2023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)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。

①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

指名諮問委員会において、雪印メグミルク(株)の取締役会として必要なスキルと望ましいメンバー構成について検討しました。

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

ア. 重要案件について、社外取締役への事前説明、取締役会付議案件の事前の意見交換会を実施しました。

イ. 論点を明確にし、活発な議論を行うよう取り組むとともに、2023年7月より資料のペーパーレス化を実施し、事務局業務の効率化を図りました。

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などについて、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。

④サステナビリティ課題への取組み

「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」の改正にあたり、内容について議論しました。また、グループサステナビリティ委員会の報告（重要課題（マテリアリティ）のKPIの進捗など）を通して、サステナビリティ課題への取組みについて議論しました。

⑤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

中長期的な企業価値向上の観点を踏まえ、ステークホルダーとの関係や、健康・酪農・環境・人と社会など、非財務情報の視点について議論しました。

(3)今後に向けた取組み

今回の2023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。

①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
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サステナビリティ課題への取組み
⑤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(株)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と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(株)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、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います。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予め協議しています。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います。

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は、次のとおりです。

(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、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。

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、6:2:2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

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

①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。

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予め協議し、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、意見を述べることができるものとします。

2023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）	346 （19）	242 （19）	57 （—）	46 （—）	9 （2）
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）	388 （38）	284 （38）	57 （—）	46 （—）	12 （4）

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を勘案して指名します。

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、当社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。

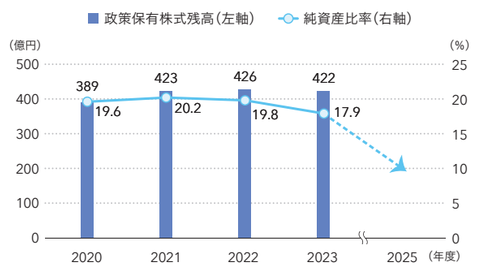
政策保有株式（保有方針および保有の合理性を検証する方法）

雪印メグミルク（株）は、関係先や協業先の株式について、雪印メグミルク（株）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（株）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。

2023年度の取組み結果

2023年度は、上場株式（みなし保有含む）一部売却7銘柄・全部売却12銘柄、非上場株式2銘柄の売却を実施しました。その結果、純資産比率は前年度比1.9%減少し17.9%、銘柄数は前年度末比14銘柄減少し53銘柄となりました。



2023年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

WEB https://www.meg-snow.com/csr/pdf/2023_Initiative_report.pdf

諮問内容		提言	取組み結果
1 重要課題（マテリアリティ）の取組みに関すること	1	SDGs実現に貢献するため、グループ各社・各部署のKPI達成に向け、定量的・定性的に進捗管理を行い、具体的な施策を実施すべきである。	グループサステナビリティ委員会を開催し、KPIの進捗を確認した。質疑と意見交換を中心に進行し、活発な会議となった。
	2	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を促す必要がある。	「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（株）全部署とグループ会社17社より受領した132件のエントリーに対して審査と表彰を行い、野田工場、広域営業部、生産部、酪農部の共同取組みが、最優秀賞を受賞した。
	3	様々なステークホルダーからの理解と信頼を得るために、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する情報の積極的な開示が必要である。	2023年5月にグループ中期経営計画2025、6月に有価証券報告書において、サステナビリティに関する項目の新規開示を行った。
2 消費者重視経営に関すること	1	消費者からの信頼を高めるために、情報収集・分析し、これまでに乳で培ってきた幅広い知見をグループの強みとして生かすことで、消費者の要望・ニーズに積極的に応える商品を開発・提供すべきである。	2023年3月発売の「meltoro」について、消費者からの「加熱しなくても食べられるか」の声に応え、「非加熱でもお召し上がりいただけます」などの表示を追加した。
	2	消費者とのコミュニケーションに一層努め、消費者の声に誠実に応える。役員・従業員は消費者視点を重視し行動することが必要である。	消費者庁の推進する「消費者志向経営」に賛同し、6月に「消費者志向自主宣言」を雪印メグミルク（株）Webサイト、消費者庁Webサイトにて公開した。
	3	商品表示や広告、Webサイトなどで、消費者に有益な情報を適切な方法で分かりやすく表示・発信する必要がある。また、消費者に誤解を与えないよう、適正に表現する必要がある。	新商品・改良品、広告、販促デザインにおいて、関係部署がリーガルチェックを実施。問題がある場合は指摘し、的確な表示になるよう指示した。
3 食の安全・安心（品質管理）に関すること	1	品質に対する知識を深め、安全・安心に対する意識を高く持つことで、日常の行動として当然に実践されるよう、従業員一人ひとりに品質教育を行うべきである。さらに、工場勤務の従業員には衛生管理や製造技術の教育を実施すべきである。	品質保証理解度チェックを実施（実施者数：雪印メグミルク（株）、雪印ビーンスターク（株）約4,800名）。食品衛生研修を実施した（受講者数：雪印メグミルクグループ 3,231名）。
	2	商品・サービスに関するトラブルや苦情の情報を迅速に共有し、消費者の視点や安全・安心を重視して適切に対応すべきである。また、リスクを察知し、トラブルを未然防止するための策を講ずる必要がある。	製品出荷デポや営業倉庫での輸送・保管・出荷作業に関する品質管理状況（5S活動含む）の点検を実施し、物流品質維持向上を図った。
4 企業倫理（コンプライアンス）の徹底に関すること	1	役員・従業員一人ひとりが、「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、2つの事件を忘れることなく、高い倫理観のもと公正かつ誠実に行動するような取組みを実施すべきである。	各職場のサステナビリティグループ活動において、「雪印メグミルク行動基準」の読み合わせを毎回実施。グループ会社でも読み合わせを推進した。
	2	各社自主行動基準に逸脱する、あるいは逸脱する懸念のある行為についていち早く発見すべく、全従業員へホットラインの周知を図るべきである。	雪印メグミルクグループでは、「コンプライアンスアンケート」を実施。雪印メグミルクのアンケート結果は、イントラネットで全従業員が見られるよう掲載した。
	3	あらゆるハラスメントを防ぐため、役員・従業員一人ひとりが互いの価値観などの違いを認め、人格を尊重し合う意識を持ち、働きやすい環境づくりに努めることの重要性を認識できるよう研修などによる教育を行うべきである。	グループ会社を含む新任経営職研修において「コンプライアンスの重要性」「内部通報制度」の説明と、ケーススタディ（パワハラ・セクハラ）を実施した。雪印メグミルク（株）の全経営職を対象に、ケーススタディを行った。
5 人権の尊重と人材の多様性に関すること	1	「雪印メグミルクグループ 人権方針」に定めた考え方に基づき、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すべきである。	人権影響評価（内部による確認）を実施（雪印メグミルク 京都工場・大樹工場、直販配送 東浦和センター、八ヶ岳乳業 小淵沢工場）。人権上のリスクは認められなかった。
	2	いかなる就業形態にあっても、十分なコミュニケーションの場を持つとともに、従業員の心身のケアに配慮し、働きやすい職場づくりに努める必要がある。	経営職向けメンタルヘルス研修を実施した。また、あたらしい働き方プロジェクトの中で、参画部署ごとにテーマを定め取組みを開始した（ChatGPTなど）。
	3	多様な従業員が能力を発揮し、活躍できる仕組みや生活と仕事を両立ができる環境を整備する必要がある。特に、女性の活躍を促進し、女性経営職比率を高め、男性の育児休業等取得を促進する推進体制を整備する必要がある。	ジェンダーバイアスやLGBTQ+に関するバイアスを正しく理解するため、「人材の多様性推進フォーラム」を実施した（対象：グループ会社含む全経営職）。
	4	役員・従業員一人ひとりに「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）」を持った行動を促すべきである。	グループ中期経営計画2025の発表に合わせ、雪印メグミルク（株）全事業所と海外現地法人を含めた雪印メグミルクグループ会社に対し、役員キャラバンを実施した。

コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

雪印メグミルクグループは、「グループ企業理念」を実現するため、企業倫理（コンプライアンス）の遵守を含めた「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、事業活動を行っています。コンプライアンスは、「食の持続性」を実現することによりグループの企業価値向上につなげるサステナビリティ経営の基盤と考えています。

コンプライアンス徹底への取組み

経営全般
- 企業倫理委員会：「社外の目」による検証や取締役会に対する提言を行う P.66

役員・従業員
- サステナビリティグループ活動 P.59
- 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
- コンプライアンスに関するアンケート
- 行動基準の浸透
- 「雪印メグミルク行動基準」遵守宣誓の署名
- 「サステナビリティ通信」による啓発
- コンプライアンスｅラーニング
- ハラスメントの未然防止

ハラスメントの未然防止

雪印メグミルク（株）では、ハラスメントに対する職場全体の意識を高めることを目的に、経営職全員を対象としたケーススタディ、従業員全員を対象としたサステナビリティグループ活動での意見交換を行いました。また、新任経営職研修でもハラスメント防止の講義およびケーススタディを行っています。

税務コンプライアンス

雪印メグミルクグループは、事業を行うすべての国や地域において税法を遵守して適正な納税を行います。毎年行われる税制改正や、租税条約およびOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対して適時適切に対応するため、従業員への教育施策の推進、適正な会計処理や会計記録（帳票や帳簿）の作成・保持など、税務コンプライアンス向上にグループ全体で取り組んでいます。

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脱脂粉乳を製造する際、停電事故で一部工程において黄色ブドウ球菌が増殖し、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感染牛発生に伴い、食肉業界全体で消費者の牛肉買い控えにより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、雪印食品は解散に至りました。

※1 現在の乳等命令（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命令」）のこと
※2 牛の病気の一つである牛海綿状脳症（BSE）の発生に伴い、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

講演後の質疑応答（2024年1月）

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月に毎年実施しています。2003年度に初回を実施し、2023年度で42回の開催となりました。また、2020年度より、6月は「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」、1月は「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」を活動テーマに実施しています。それぞれ翌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。

実施月	講演テーマ	講演者
2023年6月	雪印の事件と企業の衛生管理～行政の視点から～	企業倫理委員会 品質部会部会長　藤田 満 氏
2024年1月	巨人の肩に乗って いま「健土健民」を考える	酪農学園大学 名誉教授　安宅 一夫 氏
	私たちの取り組む社会課題について	雪印メグミルク（株）常務執行役員　森 隆志

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と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、第三者委員会を設置して調査を行い、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。

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。

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。

2023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向上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。

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2023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。

この他に、全役員・従業員を対象にした、コンプライアンス関連ｅラーニングの実施などに取り組みました。また、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、内部通報制度の内容を説明し、当該制度に対する社内の理解と信頼の向上に努めました。

リスクマネジメント

危機管理体制

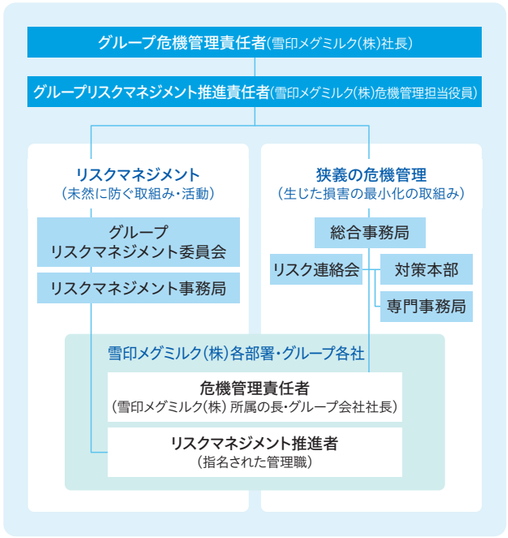
雪印メグミルクグループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めています。経営の安定性を確保し、グループの健全かつ持続的な成長が可能な状態を維持することを目指します。

「危機管理」を次の2つに区分し、右記の体制図に基づき危機管理に取り組んでいます。

▶リスクマネジメント（未然に防ぐ取組み・活動）
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（生じた損害の最小化の取組み）
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、雪印メグミルク（株）に対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行います。また、発生したリスクは速やかに報告し、雪印メグミルク（株）で定期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。

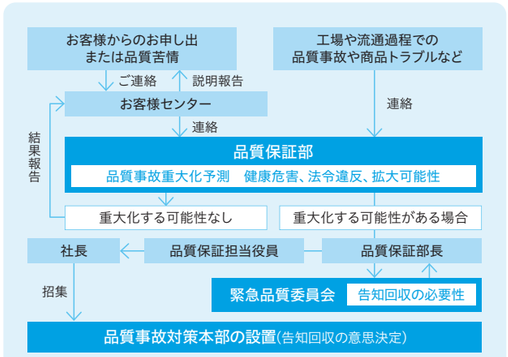
雪印メグミルクグループの危機管理体制



品質事故対応

雪印メグミルク（株）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、工場や流通過程での品質事故や商品トラブルなどの情報は、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て、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。

品質事故対応図



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。雪印メグミルクグループは、内部通報の取扱いを定めた規則において、内部通報者の不利益な取扱いを明確に禁止し、匿名での通報も可能とするなど、内部通報者を保護しています。通報された情報は、秘密として厳格に管理するとともに、適切に対処し、調査結果は企業倫理委員会に報告します。内部通報により、コンプライアンス違反行為が明らかになった場合には、速やかに是正措置などを講じるとともに、当該違反行為に関与した者に対して、適切に懲戒処分などを行います。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。

主要なリスクと対応

リスク項目	リスク	対応
酪農乳業界	❶ 酪農家戸数の減少など、生乳生産基盤の弱体化による原料乳調達への影響 ❷ 乳製品の関税水準の引き下げ	● 生産費、需要動向など、多角的な視点に基づく、真摯な姿勢での乳価交渉や、需給調整施策に取り組む ● 関税水準の引き下げに伴う乳製品輸入で得られるメリット（原材料調達価格の低下など）の最大限の活用を検討する
需給変動	❶ 国内生乳需給 ● 過剰時：乳製品在庫過多による販売競争の激化 ● ひっ迫時：製造量減少、販売機会逸失、生産効率低下 ❷ 国際的な需給 ● ひっ迫時：乳製品・飼料原料の調達困難化や価格高騰 ● 緩和時：安価な輸入乳製品の流入による国産需要減少や飼料価格下落	● 需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組む ● 継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化と効率的な生産体制の確立に取り組む
家畜伝染病	❶ 家畜伝染病に感染した牛から搾った生乳やそれを使用した製品は廃棄を行うが、廃棄量が多い場合は業績に影響	● 家畜伝染病などが流行した場合、迅速に情報を収集し、法令や「MSQS（MEGMILK SNOWBRAND Quality Assurance System）」などに則り、適切な対応を行う
	❷ 風評被害などによる国内生乳使用商品の消費減少、飼育頭数の減少に伴う生乳生産量の減少、飼料需要の減退による飼料販売量の減少	● 一般社団法人Ｊミルクなどの業界団体を通じて、正確な情報提供に努める
市場規模の縮小など	❶ 経済の後退や物価の高騰などによる消費意欲の減退、市場縮小 ❷ 畜産市場の飼養頭数の減少による飼料や飼料作物種子の販売への影響	● 国内：機能訴求商品や高付加価値商品の開発強化・販売拡大により、収益基盤の強化・確立に取り組む ● 海外：海外生産拠点の活用によるチーズ販売拡大や、機能性素材の事業拡大で、ボーダレス展開の加速と事業強化に取り組む
	❸ 天候不順や冷夏による飲料・デザート類の売上高の減少	● 需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組む ● 継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化と効率的な生産体制の確立に取り組む
販売先の寡占化とメーカー同士の競合激化	❶ 特定の販売先の、仕入れ・販売方針の変更や業績動向の影響 ❷ 他業界からの新規参入や、メーカー間の商品開発・価格競争の激化	● 新たな収益機会創出に向け、ニュートリション事業の通販チャネルを通じた機能性食品事業の規模拡大と利益創出に取り組む
食品の安全性	❶ 品質問題の発生による商品の回収や工場の操業停止、製造物責任（PL）法に基づく責務の負担および社会的信用の低下 ❷ 国内外における品質問題や健康問題などの発生、風評の拡大	● ISO9001とHACCPの考えを取り入れ、独自の品質保証システム「MSQS」を構築 ● 国際的な食品安全スキームの認証取得を推進し、徹底した品質管理を実施 ● 一般社団法人Ｊミルクなどの業界団体を通じて、正確な情報提供に努める
法規制	❶ 法規制の抵触による製品の廃棄・回収コストの発生、社会的信用の低下（対象：乳製品、育児用調製粉乳、機能性食品、飼料・種苗など）	● 「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」のもと、「同 サステナビリティ方針」などのグループ方針に基づき、法令遵守に努める
	❷ 法令改正による新しい成分規格や製造方法などに対応するためのコストの発生	● 法令改正への対応は適切に行い、生産性向上などコスト吸収に取り組む
	❸ 運送・物流業における長距離輸送の人員不足の影響に伴うコスト増や配送能力の低下による売上機会の損失	● 運送効率化に向けた輸配送コースの見直しやパレット輸送化の推進による持続可能な物流体制の構築に努める
個人情報保護	● 個人情報の流出などによる社会的信用の低下	● 「個人情報保護方針」と関連諸規定を定め、従業員教育を通じて厳正な管理に努める
知的財産	● 第三者の知的財産権を侵害する、または第三者により知的財産権を侵害されることによる訴訟活動やその結果の影響	● 専門部署による管理体制を整え、権利侵害が発生しないよう、モニタリングとチェックを実施 ● 知的財産にかかるリスクが顕在化した場合、事業への影響を最小限に留めるように対応する
人権	● 人権デュー・ディリジェンスが不十分なことによる、調達や生産、取引関係へのマイナス影響やブランド価値の毀損	● グループ全体およびサプライチェーンの人権への負の影響防止および軽減するため、対応の結果や今後の方向性を協議し、情報をグループ全体に共有し、社外開示する
大規模な地震・火災などの発生と感染症の流行	❶ 生産事業拠点の長期間の操業停止による生産・供給体制への影響 ❷ 経済活動の停滞や景気の悪化による販売低迷の長期化、原材料価格を含むコストの上昇	● 感染症などが流行した場合、顧客・取引先・従業員の安全を最優先に、感染防止に向けた衛生管理を徹底し、事業継続計画に基づき事業継続に努める
環境	P.39「気候変動への対応」参照	
資金調達	● 金融市場環境の変化や業績悪化による資金調達コストの上昇	● 長期と短期のバランスを勘案しながら、低コストかつ安定的に資金を確保するよう努める ● 金融機関とコミットメントライン契約や当座貸越契約を締結するなど、十分な資金の流動性を確保
為替レートの変動	● 為替レートの変動（円安は悪影響、円高は好影響）	● 為替予約や外貨決済により、為替レートの変動の影響を低減するよう努める
情報システム	● 情報システムの停止または一時的な混乱、内部情報の消失・漏洩・改ざんによる事業の一時的な停止や社会的信用の失墜	● 「情報セキュリティ基本方針」と関連諸規定の制定、事業継続計画の策定により、適切なセキュリティ対策を実施 ● 従業員教育によるリスクの軽減に努める
人材	● 多様な人材や求める人材を確保できないリスク、一人ひとりの働きがいの向上と成長を実現できないリスク、および「雪印メグミルク バリュー」と対極にある組織体質に陥るリスク	● 多様な人材が個性や能力を発揮できる環境づくりと人材育成に取り組む
その他	● 経済情勢の変化に伴うリスク、コンプライアンスに関するリスク	● リスクを回避、または最小限に抑えるため、リスク管理体制強化に取り組む