

3

なぜ、それが可能なのか？

飛躍的な成長のために、雪印メグミルクグループは、経営基盤の強化・拡充に取り組めます。その鍵を握るのは、無形資産の充実とコーポレート・ガバナンスの強化です。

無形資産の価値向上 研究開発分野での価値創造

アドバンテージを持つ研究開発体制のもと、
企業価値の向上につながる
研究開発を続けます。

執行役員 近藤 浩



研究開発体制とアドバンテージ

雪印メグミルクの研究開発部門は、3部門が密接かつ高度な連携を図っています。当社最大の研究開発拠点であり研究開発の中心を担う「ミルクサイエンス研究所」、事業部門からのニーズ、研究所のシーズを具現化し新商品開発や既存商品の改良を担う「商品開発部」、そして各事業部門や生産部門と連携しながら研究開発の企画・推進を行う「研究開発部」です。

ミルクサイエンス研究所は、お客様においしさと健康をお届けするために、幅広く牛乳・乳製品の研究開発を行い、事業部門からのニーズに応え新商品開発につなげるほか、基礎研究からシーズを見出し、商品開発や新たな事業展開につなげるといった、未来を見据えた研究開発にも力を注いでいます。人材育成や人材交流の面では、国内外留学、当社グループ会社との連携を進めており、研究開発部門では生産部門や事業部門の人材を含めた人事ローテーションにも取り組み、多様性の高い組織づくりを目指しています。また、研究開発担当者と本社役員、スタッフとの情報交換やイノベーションの創発を目的とした「研究開発オープンデイ」を年1回

〈研究開発体制〉

ミルクサイエンス研究所

ミルクの新たな価値を創造し続けることを
目指し、おいしさと健康機能を追求

牛乳・乳製品の 価値創造

研究開発部

各事業部門のアイデア、企画や将来的な
シーズを技術課題に
落とし込み、知財化
を含めた戦略を立案

商品開発部

ミルクの新たな価値
を具現化すべく、チー
ズ、油脂製品、ヨー
グルトや飲料、デザート
などの商品を開発

開催して、風通しのよい風土醸成も図っています。そのほかにも、弘前大学など大学との産学協同研究、スタートアップ企業との連携などオープンイノベーションにも注力しており、様々な領域で革新性の高いプロジェクトを展開しています。

企業価値向上につながる研究開発戦略

研究開発部門では、研究・商品開発テーマの機動的な運用や知的財産の戦略的活用によって、新たな価値や技術を創造し、当社グループの持続的成長と各事業の戦略的拡大に貢献することを目指しています。

企業価値の向上につなげるための研究開発戦略としては、新経営計画「Next Design 2030」との連動を強く意識します。重点機能性商品の成長、海外展開の強化に向けては、機能性素材、機能性乳酸菌・ビフィズス菌の既存エビデンスの強化、新機能探索に取り組みます。チーズの徹底拡大に向けては、大型設備投資による新規チーズの開発に加え、脱脂粉乳やホエイパウダーなどの原料乳製品の高付加価値化に取り組みます。また、弘前大学と共同で開設した「ミルク栄養学研究講座」では、弘前大学で行っている岩木健康増進プロジェクト健診により得られたビッグデータを活用し、牛乳・乳製品の摂取と健康の関係を明らかにするための調査研究を進め、付加価値向上に貢献していきます。プラントベースフードの開発では、牛乳・乳製品の研究で培った知見を活かした商品の開発・改良と機能性研究に一層注力し、「食の持続性」につながる代替食品の拡充に寄与します。知的財産の活用も重要なテーマです。特許と商標の管理・運用を一体的に行うところに当社グループの特徴があり、同じ目的意識をもって特許と商標の両面から商品の価値を維持・向上させ、ブランド力を高めることに向き合っています。

未来を拓く研究開発課題

長期的な視点では、2050年を見据えた「未来ビジョン2050」の世界観に通じるような取組みも進めます。具体的には、健康への貢献、生産性の向上、そしてリジェネラティブな社会の実現につながる研究開発テーマを設定します。加えて、フードテックなどを活用した新規素材開発や、AIを駆使したビッグデータ解析による個別化栄養提案などにも取り組む考えです。

「Next Design 2030」と「未来ビジョン2050」の実現を、研究開発面から支えていくことが、研究開発担当役員である私の最大のミッションです。非常にワクワクするテーマですが、これまでの延長線上では達しえないレベルのビジョンです。研究開発スタッフに対しては、そのための大胆なチャレンジが安心してできる風土、環境づくりもまた、私自身が果たすべき重要な役割であると認識しています。



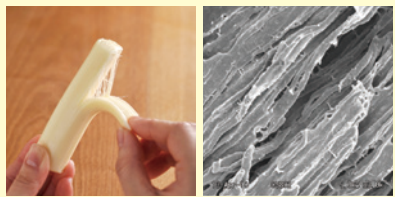
弘前大学で行っている岩木健康増進プロジェクト健診

◎ 優位性の高い研究開発事例

「さけるチーズ」の開発

独特の食感と風味を持つ商品として日本のチーズ市場で成功を収め、愛され続けている商品です。自分好みの太さにさいて食べる楽しさが、おいしさにつながっています。繊維性を持った「さける」感覚は、独自に開発した乳の凝固技術にその秘密があります。また、ナチュラルチーズに日本人の味覚に適した様々な風味を付与する技術も雪印メグミルク独自のものであり、現在6種類の風味で商品展開をしています。チーズ研究所[※]が中心となり、伝統的製法と新規製法の探求を重ね、独自の製法による量産化プロセスを実現しました。

※チーズ研究所は、ミルクサイエンス研究所に属し、小淵沢町（山梨県）に拠点を構え、主にナチュラルチーズに関する技術開発や品質向上、新製品開発のための研究を行い、日本で暮らす私たちの味覚に合うチーズの開発を行っています。



電子顕微鏡で見る「さけるチーズ」の繊維性構造(写真右)

イントロダクション

マネジメントメッセージ

創業100周年記念特集

価値創造ストーリー

経営・財務情報

なぜ、それが可能なのか？

知的財産の活用

知的財産の活用は、雪印メグミルクグループの研究開発力やブランド力などを支えるうえでキーファクターです。今後も研究成果やブランドを保護し、無形資産としての価値の維持・向上を目指します。

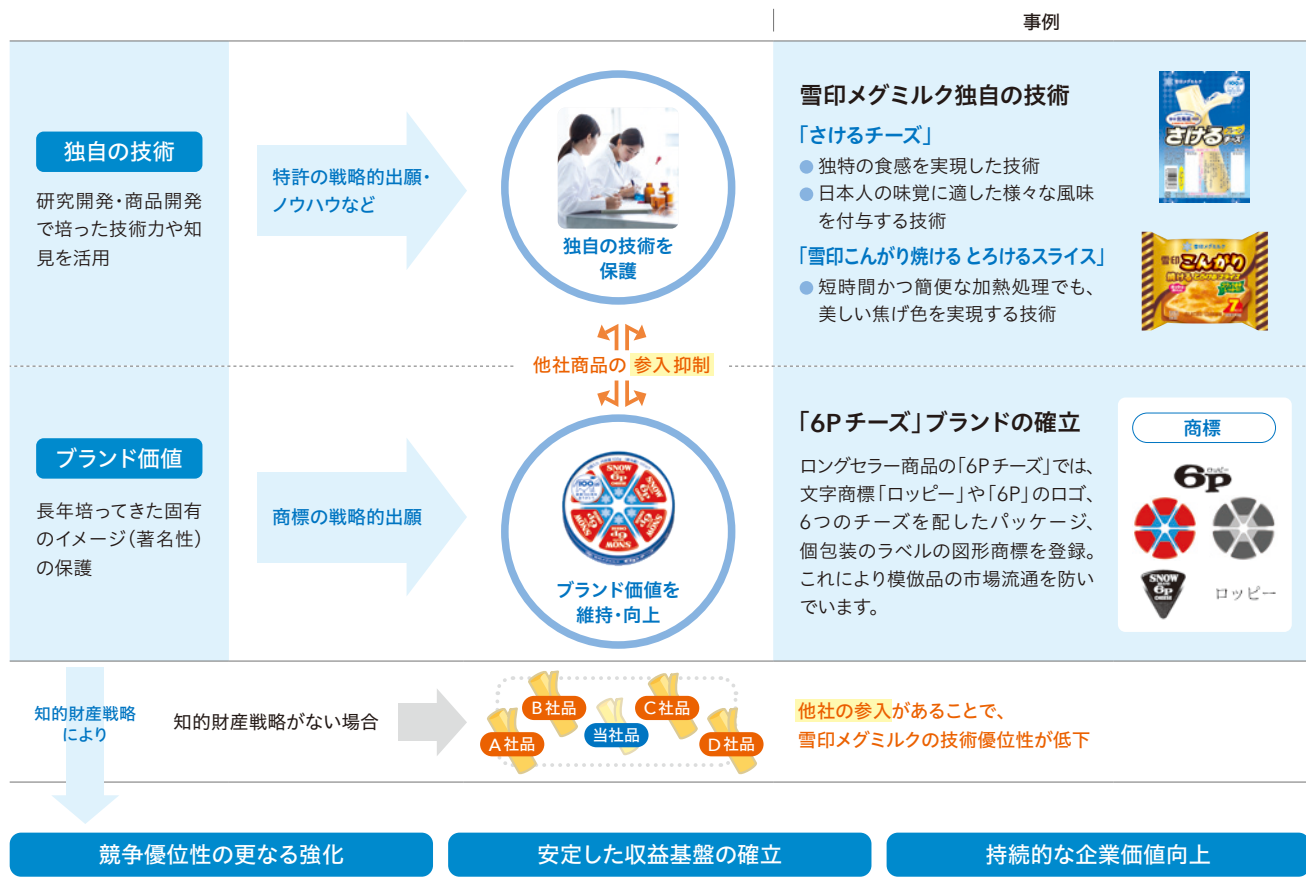


知的財産方針の基本的な考え方

知的財産の理念および研究開発力向上の施策
▶ <https://www.meg-snow.com/corporate/rd/development/>

雪印メグミルクは、自社の強みを客観的に分析し、研究開発・商品開発により培った技術や知見を活かした価値の創出に努めています。得られた独自の技術やブランドを、特許や商標など複数の知的財産権で戦略的に保護し、事業活動の自由度確保とともに、自社ブランド価値の維持・向上を図っています。更に、他社の知的財産権にも適切に対応することで、自社の活動が将来にわたり安定的に継続できるリスク管理にも取り組んでいます。知的財産の活用を通じて事業価値と収益基盤を高めていきます。

知的財産戦略



これにより「さけるチーズ」は国内シェア9割、「6Pチーズ」は認知率・喫食経験・売上のすべてでチーズカテゴリー No.1を獲得するなど、いずれも確固たるポジションを築いています。今後も当社グループならではの独自の技術の保護とブランド価値の向上を両輪とし、競争優位性を一層強化していきます。

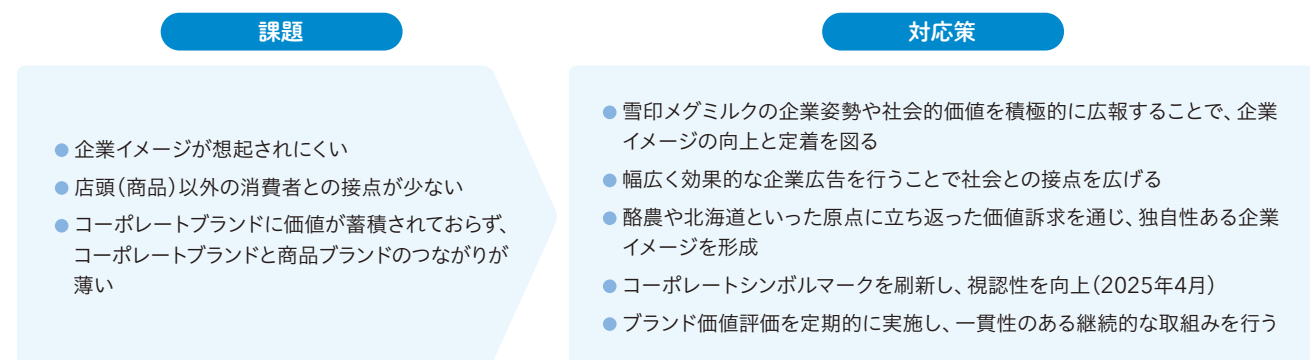
ブランドマネジメント

商品のおいしさ、安全性、高い品質は無形の価値(ブランド力)として事業に好影響をもたらします。更なる価値向上に向け、今後も品質向上と消費者とのコミュニケーションに注力します。

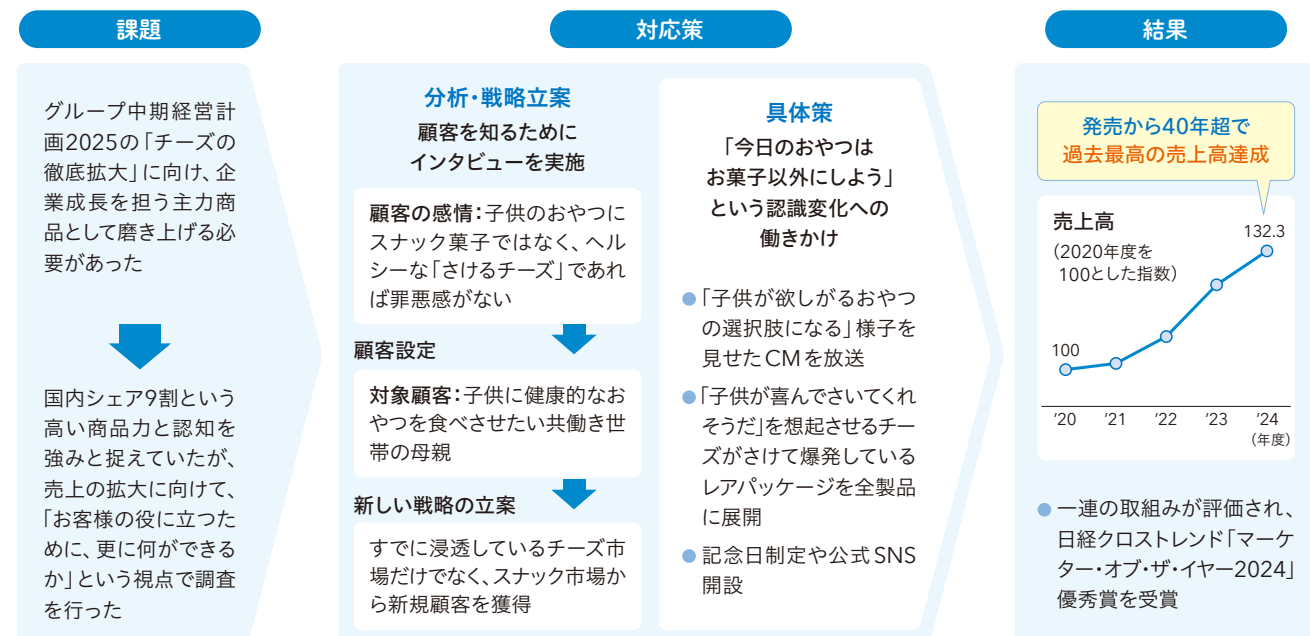


コーポレートブランドの強化

雪印メグミルクでは、商品ブランドの高い認知度に対し、コーポレートブランドの機能が十分に発揮されず、企業ブランドと商品がリンクしていないことが課題になっています。新経営計画「Next Design 2030」では、コーポレートブランドの戦略的育成を「無形資産投資による競争力強化」の一つに掲げています。



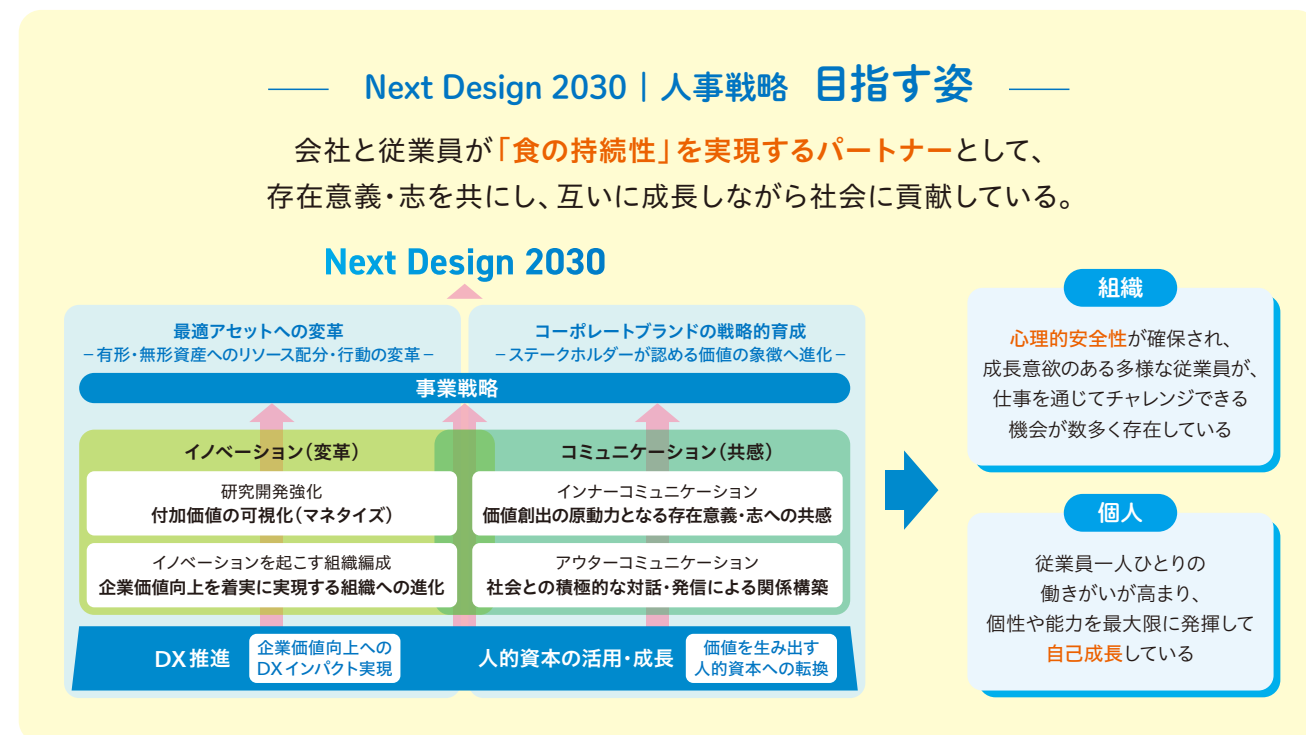
主力商品ブランドの活性化: さけるチーズ



人的資本の充実

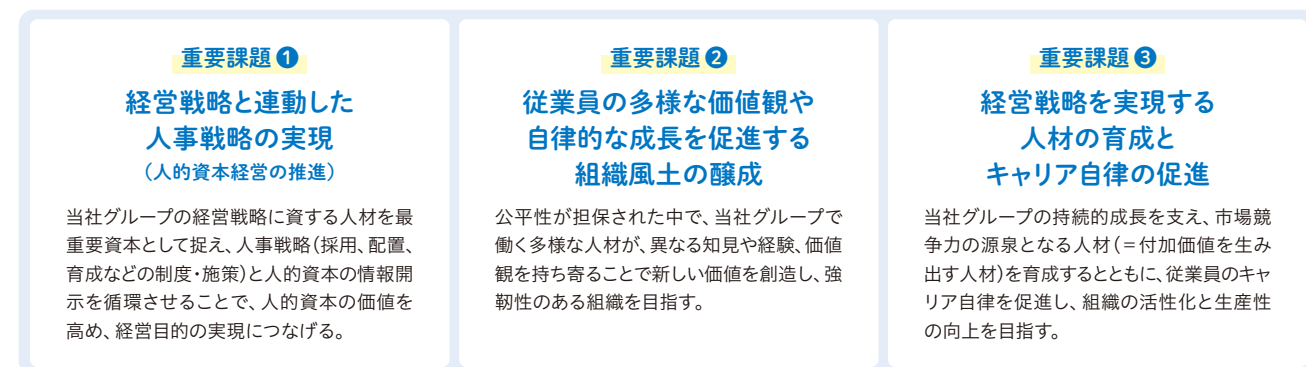
多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

なぜ、それが可能なのか?



存在意義・志の実現に向けた人的資本経営の考え方

当社グループの存在意義・志として定めた「健土健民」の実現に向けた実践には、基盤となる人材の確保と育成・成長が重要であると認識しています。そのため、人材を重要な経営資源として位置づけ、その充実を経営の優先課題とする「人的資本経営」に取り組んでいきます。



基本戦略 経営戦略と人事戦略の連動

北海道における要員課題への対応

北海道では、安定した国内生産体制の確保の観点から、雪印メグミルクの生産拠点である7工場の生産機能維持と要員確保が将来にわたり重要な政策課題となっています。

課題

- 地域特有の採用課題と環境変化
- 北海道では高校卒の求職者数が5年間で約3割減少、求人倍率は1.95倍 ➡ 2.82倍と上昇し、人材確保が難化。
- 工場の所定休日数の少なさや、深夜・シフト勤務への敬遠もあり、「働きやすさ」や「生活との両立」への改善が急務。

対応策

処遇・制度の見直し	北海道に特化した取組み
- 物価上昇を超える賃金の引き上げ： 社員平均12.4千円のベースアップ(3.8%、2025年度) ※ 定期昇給と合わせた昇給率は6.0% ※ 社員以外も同水準の賃金改善を実施 - 初任給の改善 高卒：192千円 ➡ 207千円(+15千円) 大卒：230千円 ➡ 245千円(+15千円) ※ 2026年度も引き続き10千円以上の改善を予定 - 所定休日の見直し：2025年度中に全工場104日以上、2030年度には122日以上を目指す	- 採用専任者を配置し、地域での採用強化(2024年度～) - 工場見学や出前授業を拡充し、学校・学生との接点を強化 - 勤務地域限定制度の改定(2025年度)：北海道限定勤務区分を新設、地域限定勤務区分の対象者の構成比上限を緩和

海外展開における人材の確保

「Next Design 2030」7つの戦略課題の一つである海外展開の強化は、成長戦略の柱と位置づけ、重点的なリソース投下を進めています。現地で活躍できる人材と、マネジメントや市場開拓を担う人材の両面での確保と育成が急務と考えています。

課題

これまで国内比重の高かった雪印メグミルクの事業において、海外事業は限定的な体制で運営をしていました。マーケットに対するアプローチは現地の人材に頼り、また、マネジメントや市場開拓を担う人材は、社内では不足しています。

対応策

社内育成の強化	外部人材の登用
社内公募制度を通じて海外業務に意欲ある人材の募集と、語学研修や海外留学などを通じた段階的な育成を実施していきます。特に営業・販売経験を持つ国内人材を海外拠点に配置し、現場理解と市場対応力を高めていきます。	マネジメントや新規市場開拓など、専門性を要する分野においては中途採用を積極的に活用します。海外での実務経験を持つ人材からの応募も増加しており、採用は着実に進んでいます。

基本戦略 従業員のエンゲージメント向上

働きがいを高める組織風土の醸成に向けて
ー「Next Design 2030」に基づくエンゲージメント向上の取組みー

雪印メグミルクは、「Next Design 2030」で「人的資本の活用と成長」を企業価値向上の基盤と位置づけています。特に「働きがいと成長が実感できる組織文化」の醸成を、イノベーションの土台であり、信頼されるブランド構築の核と捉え、従業員エンゲージメント向上に向けた職場主導の取組みを継続しています。

課題

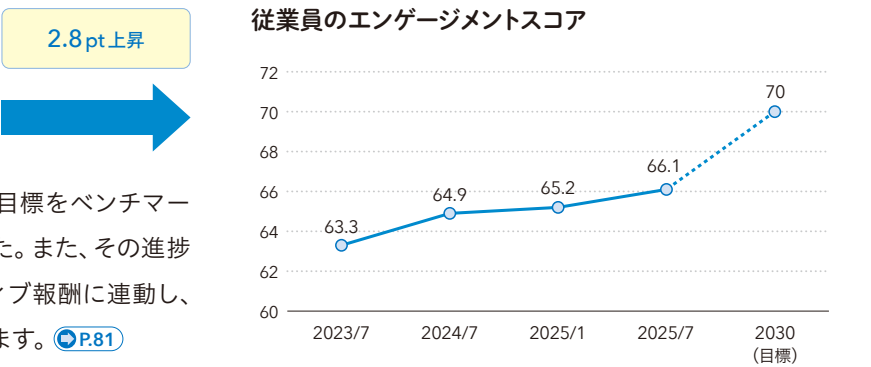
職場や階層を越えた「対話の不足」が課題として明らかになりました。2023年度に実施したエンゲージメント調査では、「ワーク・ライフ・バランス」や「同僚からの支援」などは高評価だった一方で、「ミッション・ビジョンへの共感」や「挑戦する風土」は相対的に低い結果となりました。

対応策

- 2024年度から、各職場長がアクションプランを策定・実行する仕組みを整備し、現場主導の改善活動を推進しました。
- エンゲージメントスコアの2030年度目標をベンチマークスコア※を参考とした70ptとしました。また、その進捗は、2025年度より役員のインセンティブ報酬に連動し、経営陣のコミットメントを強化しています。📈P.81

※ 食料/1,001～5,000人規模/平均スコア：70.5

- 2025年度は、活動成果のナレッジ化と社内への横展開を目的とした外部講師支援による「エンゲージメント・チャレンジ」(モデルチーム活動)を導入し、有志8職場が、6カ月間の改善活動に取り組みました。



「エンゲージメント・チャレンジ」における
職場の取組みと成果概要(抜粋)

部署名	重点指標	スコア変化	取組みと成果概要
広域営業部	やりがい	65.1点 ↓ 71.4点 (+6.3pt)	チーム全体で「やりがい」を語るミーティングを毎週実施。普段気づかない業務の価値を共有し、世代を超えた対話と意見交換が活性化。他部門メンバーとの交流・席替えも実施。
東日本ロジスティクスセンター発酵チーム	ストレス対応	50.0点 ↓ 66.7点 (+16.7pt)	「ストレス対応」を重点指標に設定し、信頼貯金の積み重ねや対話を通じて心理的安全性を醸成。業務改善やDX推進、意見表明の活性化が進み、スコアは大幅に改善。
サステナビリティ推進部	挑戦する風土	51.4点 ↓ 67.5点 (+16.1pt)	「挑戦」をテーマにした対話と情報共有を継続実施。週次でのチャレンジ共有、心理的安全性の醸成、部署内の壁を越えた提案と協力関係を構築。メンバーの意見が行動につながる好循環を形成。

健康経営の本格展開

健康経営戦略マップ
https://www.meg-snow.com/csr/philosophy/health-declaration/common/pdf/health-declaration_p_1.pdf

雪印メグミルクでは、従業員の心身の健康を持続可能な企業成長の基盤とし、健康経営を戦略的に推進しています。健康経営課題の解決プロセスと投資効果を可視化した「健康経営戦略マップ」を策定し、計画的・継続的に取り組んでいます。

課題

以下の3領域を重点課題とし、全社的な健康経営の実現を目指しています。

- 健康増進(生活習慣病の未然・重症化予防、女性の健康課題への対応)
- メンタルヘルス(心の健康に関するケアと予防支援)
- 働き方改革(健康に配慮した勤務環境の整備)

対応策(抜粋)

健活チャレンジ

役職員全員が、健康を意識し、自分自身の生活習慣改善にチャレンジする取組み

- 社長メッセージの動画配信
- 各所属長からの積極的な声かけによる参加促進
- 全従業員必須参加のWebでの健康セミナー(睡眠など)

(年度)	2021	2022	2023	2024
健活チャレンジ参加率	—	71.3%	79.9%	99.3%

過去最高の参加率達成！

特定保健指導※

生活習慣病リスクの高い従業員を対象に、生活習慣の改善と疾病リスクの低減に向けた支援を実施

- 面談による生活習慣の課題可視化と行動目標の設定
- 約5カ月間の継続支援
- 自社商品「ガセリ菌 SP 株 カプセル」の割引販売サポート

(年度)	2021	2022	2023	2024
特定保健指導該当率	21.4%	20.0%	19.5%	19.2%

※ メタボリックシンドロームまたはその予備群に該当した人を対象に、生活習慣病の予防を目的として行われる保健指導

基本戦略 グループ人材育成とキャリア開発

人材育成体系の再構築

「食の持続性」の実現には、変化の激しい環境下でも自らのキャリアを切り拓き、社会的価値を創出していく人材育成が不可欠です。「キャリア自律」を軸として人材育成体系を再構築し、自ら学び、考え、行動する組織風土の醸成を目指します。

課題

- 「自ら学び、行動する」キャリア形成の意識はあるが、業務における具体的な行動や意識変革にまで結びついていない
- 社内の仕事内容や必要なスキル領域が可視化されておらず、自身の強みや志向を活かすキャリアパスをイメージしづらい
- 公募型研修など自律的学習の受講は減少傾向、学習機会によるキャリアアップが不明確で学習意欲に結びついていない

対応策

- キャリアビジョンにおけるそれぞれの課題に必要なスキルを主体的に習得し自律的な成長へ導くプログラムの構築
- キャリア面談の重要性を再周知し、上司と部下の継続的な対話の機会を定着させていくことで、主体的なキャリア形成を支援
- 社内で活躍する人材のキャリア事例を社内ポータルサイトに掲載し、見える化を図ることでキャリアパスの視野を拡大

価値観の共有と浸透

理念の再構築を機に、従業員一人ひとりが「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」を理解・共感・実践し、企業価値の向上を目指します。

「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」の理解・共感・実践への取組み

① 雪印メグミルクグループ コンセプトブック

再構築した企業理念・CIデザインとそれらに込められた思いをまとめた冊子を、新たな企業理念への理解・共感を促進するためのツールとして、2025年4月に従業員に配布しました。

② 「存在意義・志」ワークショップ

「存在意義・志」と「雪印メグミルク バリュー」の理解・共感、そして自分事化をテーマとした全従業員参加型ワークショップを、当社グループ全体で2025年4月から6月にかけて実施しました。

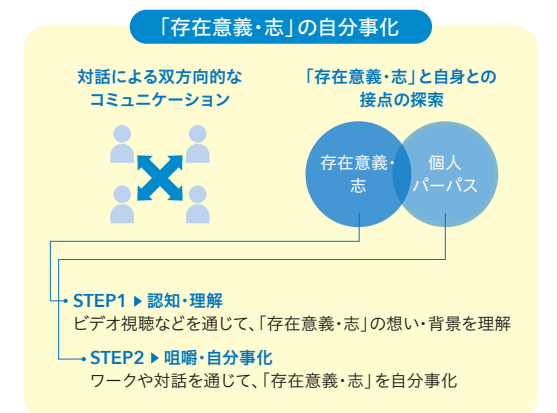
このワークショップでは、従業員同士の双方向のコミュニケーションをベースに、「存在意義・志」やバリューと自身との接点について向き合うことで、「存在意義・志」およびバリューの自分事化を目指しました。

③ 雪印メグミルクグループ アワード

「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。その取組みを広く伝えていくことで、従業員一人ひとりへのバリューの浸透を図り、企業理念の実現を目指しています。2024年度から対象を当社グループ会社を含む全25社に拡大しました。最優秀賞には、雪印メグミルク京都工場 池上製造所の「デジタルツールを用いた池上製造所のSF(スマートファクトリー)改革」が選出されました。この取組みのプロセスや関わったメンバーの当時の思いをまとめた映像は当社グループ全体に共有しました。雪印メグミルクでは12月のサステナビリティグループ活動にて全従業員が視聴し、自身の業務とバリューのつながりについて、意見交換を行いました。



雪印メグミルクグループ
コンセプトブック



「雪印メグミルクグループ アワード2024」表彰式

サステナビリティ経営

「健土健民」につながるサステナビリティ経営により、ステークホルダーに価値を届け、めぐらせます。

常務執行役員 畑本 二美

▶▶ 消費者重視経営の実践が「食の持続性」を支える

2025年4月、「健土健民」という言葉を新たに「存在意義・志」として再構築しました。今後は、これが雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営の拠り所となります。「食の持続性」は現代の社会課題であり、この再構築により、私たちがこの課題に取り組む意義を明確化できたと捉えています。

そして、「存在意義・志」を実現する上での基盤が「消費者重視経営」です。今回、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に「消費者重視経営の実践」を明文化し、消費者の声

を傾聴し経営へ反映させていくということを、経営の基本姿勢として明確に位置づけました。今日まで消費者重視経営を実践する過程で、私たちは多くの仕組みや取組みを生み出してきました。コンプライアンスの徹底に向けた体制づくりもその一つですが、企業が対応すべきサステナビリティの潮流が今後どうなるとも、私たちの姿勢は変わりません。「食の持続性」は、消費者重視経営を基盤とする持続的な企業経営があってこそ実現できると考えています。

▶▶ 当社グループらしいサステナビリティ推進に徹する

6つの重要課題(マテリアリティ)のうち、特に「持続可能な酪農への貢献」と「環境負荷の低減」のための取組みは、「健土健民」の考え方を強く表したものであり、酪農とともに歩んできた私たちにとって、私たちだからこそできる取組みと捉えています。

例えば、2025年4月には酪農由来のJ-クレジット活用を開始しました。酪農分野ではGHG排出量の削減が課題となっていますが、そのために必要な対策を講じるための設備を導入するには、高額な投資が必要です。今回のJ-クレジット活用により、設備導入にかかる酪農家の負担を支援できるものと考えています。また、雪印メグミルク大樹工場においては、近隣の酪農家でふん尿処理バイオガスプラントで精製したバイオメタンガスと、大樹工場のホエイ残さ由来のバイオメタンガスを混合させ、メタンガスボイラの燃料として利用

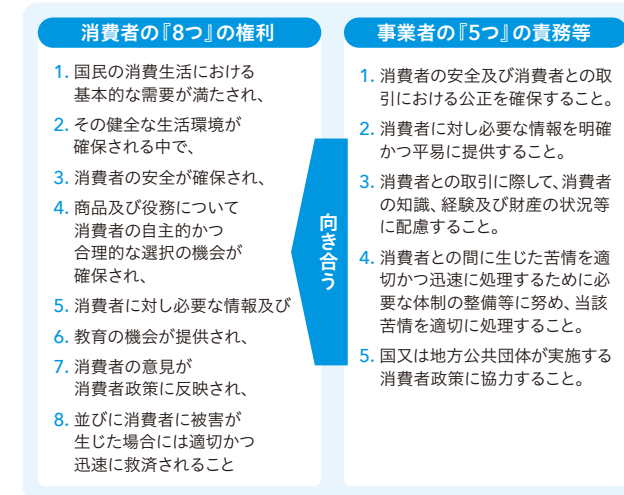
することに成功しました。2種類のバイオマス燃料を同時に使用するの、国内で初めての試みとなります。

何よりも大事なのは、一人ひとりのグループ従業員がサステナビリティ経営の意義を深く理解し、日々の事業活動や価値判断に活かしていくことです。そのための情報開示を積極的に行い、グループ内への浸透、丁寧な説明と対話を行っていくことが、担当役員としての私自身の使命であると捉えています。私たちは今後も、「乳領域」から乳以外の食領域、更には食以外の様々な領域を通じ、より多くのステークホルダーに価値を届けて好循環の輪を広げることで、新たな可能性を切り拓きます。

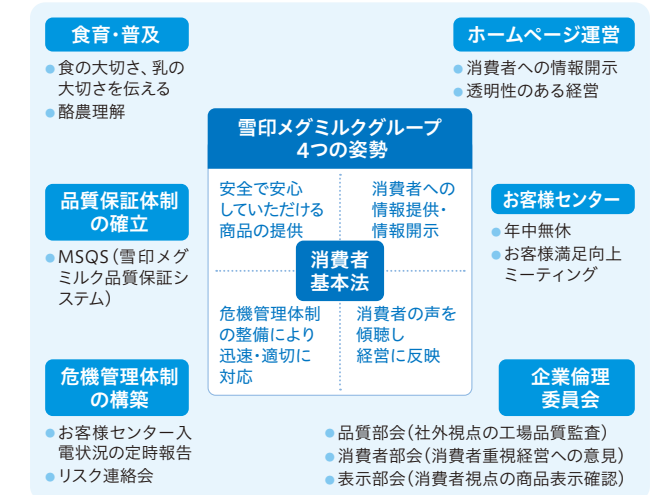
消費者に向けた姿勢－消費者基本法を根幹とした消費者重視経営－

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



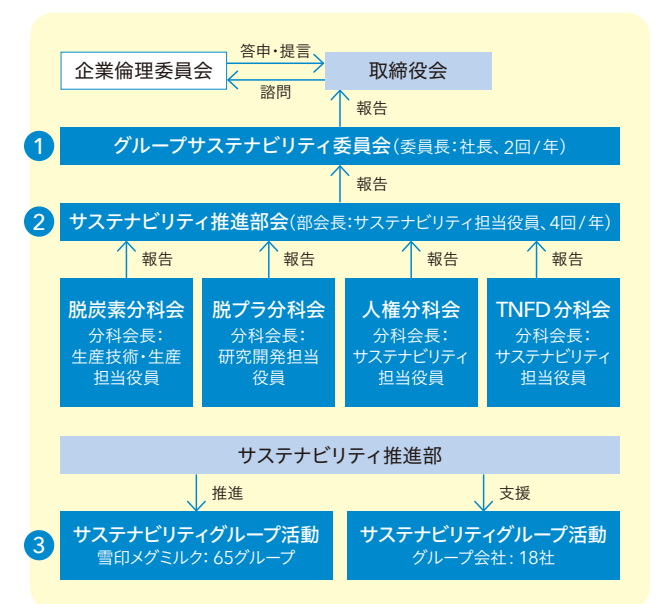
雪印メグミルクグループの取組み



サステナビリティ推進体制

雪印メグミルクは、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、TNFD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。

また、雪印メグミルク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。



① グループサステナビリティ委員会 第5回(7月24日)／第6回(2月27日)

当社グループの重要課題(マテリアリティ)のKPIとコンプライアンスの取組みについて、各社が計画と進捗状況を報告しました。雪印メグミルクからはTCFDへの取組みとTNFDの開示状況とともに、大樹工場でのバイオガスの活用、酪農由来のJ-クレジット購入や、「優先的に取り組む人権リスク」の見直しなどの説明をしました。更に、外国人労働者の雇用状況やこども食堂への商品納品方法、CO₂排出量削減に向けた取組みなどについて情報交換を行いました。

② サステナビリティ推進部会

2024年度 開催	討議内容
第11回 (6月19日)	(1)2023年度 TCFD 開示 (2)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:川越工場の「埼玉県地球温暖化対策計画制度」の対応、大樹工場バイオメタンガスの活用 ②脱プラ分科会:バイオポリエチレン配合検討などロードマップ進捗確認、サーキュラーパートナーズに参画 ③人権分科会:ロードマップの進捗確認、人権影響評価(内部による確認)の報告、「優先的に取り組む人権リスク」ワークショップ、外国人労働者在籍状況 ④TNFD 分科会:「初期的開示」の内容確認
第12回 (9月18日)	(1)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:川越工場のバーチャルPPA契約進捗、大樹工場のバイオメタンガス活用進捗、太陽光発電設備設置、ロードマップ更新 ②脱プラ分科会:KPI達成マスタープラン更新、ロードマップ進捗確認 ③人権分科会:「優先的に取り組む人権リスク」見直し結果、海外現地法人におけるSAQ調査、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、パーム核油・パーム系混合油の認証油購入影響の確認、「雪印メグミルクグループ サプライヤーガイドライン」制定、外国人労働者在籍状況 ④TNFD 分科会:「本格開示」に向けた取り組み
第13回 (12月18日)	(1)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:大樹工場のバイオメタンガスの活用進捗、酪農由来J-クレジット購入、ロードマップ進捗確認 ②脱プラ分科会:ロードマップ進捗確認、プラスチックリサイクル協業取り組み ③人権分科会:人権影響評価(外部による評価)報告、パームのミルリスト更新、物流ドライバーに対する人権影響評価、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、外国人労働者在籍状況 ④TNFD 分科会:サステナビリティソリューションおよび酪農・北海道への貢献戦略、ガバナンス、開示作業
第14回 (3月18日)	(1)2024年度 水リスク評価について (2)各分科会からの報告 ①脱炭素分科会:CO ₂ 排出量削減策(ボイラガス化、ヒートポンプ)、太陽光発電設備進捗、2025年度ICP単価 ②脱プラ分科会:ロードマップ進捗確認、プラスチックリサイクル協業取り組み、乳酸菌飲料容器回収・再資源化 ③人権分科会:人権影響評価(内部による確認)報告、グループ会社における人権デュー・ディリジェンス、外国人労働者在籍状況 ④TNFD 分科会:気候・自然統合シナリオに基づくリスクと機会の評価結果、リスクと機会への対応策、指標と目標、ネイチャーポジティブロードマップ

③ サステナビリティグループ活動

雪印メグミルクでは、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※後の2003年から、役員・従業員がサステナビリティグループ活動を行っています。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従業員同士が意見交換することで、コミュニケーション強化にもつながっています。2024年度の参加率は98.2%でした。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。

※ 雪印乳業食中毒事件(2000年)、雪印食品牛肉偽装事件(2002年)

開催月	2024年度 活動テーマ
5	「2023年度コンプライアンスに関するアンケート」の結果に基づく各部署の課題解決に向けて
6	「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴
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.83
8	各職場で①②から選択 ①健康経営推進に向けて ②各職場のフリーテーマ
9	サーキュラーエコノミーの実現
10	内部通報制度の理解
11	「雪印メグミルクレポート2024(統合報告書)」のトップメッセージより、企業の価値創造や持続的成長を理解
12	「雪印メグミルクグループ アワード2024」最優秀賞の取組みから「雪印メグミルク バリュエ」を考える
1	ハラスメントのグレーゾーン
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.83

強固なガバナンス

社外取締役インタビュー

新経営計画の 確実な進捗を支える

取締役会での真摯な議論を通じて事業ポートフォリオの変革を成功に導くことが、社外取締役としての私の重要なミッションです。

社外取締役監査等委員 真鍋 朝彦

Q 雪印メグミルクの取締役会の運営・議論の質に対して、どのように評価していますか？

A 取締役会での深く質の高い議論からは、成長に向けた覚悟が伝わってきます。

2024年6月、社外取締役監査等委員に就任しました。専門は企業財務・税務であり、企業の社外監査役や社外取締役の経験もあります。私は、必要であれば時間を区切らず議論をするような、取締役会に対する真摯な姿勢を高く評価しています。私のような監査等委員も含めた社外取締役と社内取締役のそれぞれが、闊達な議論を交わしています。社外取締役の中には当社での経験の長い方もいて、深い企業理解に基づいて質問をします。私自身は1年ほどの経験ですが、自分なりの視点から発言します。様々な角度からの議論が歓迎される雰囲気があるのはとても良いことです。2024年度は、新経営計画「Next Design 2030」、創業100周年イベント、「未来ビジョン2050」に関する議論や海外のM&A案件の審議と、多くの重要な議案がある中、会社から提供される取締役会資料の共有が会議の直前になったことがあります。

した。重要な案件であり、社外取締役には私のような財務の専門家のほか、弁護士、グローバルな事業展開を行う企業の経営経験者や行政経験者もいるので、もう少し慎重かつ深い議論をするために、取締役会までの議案提示のリードタイムを是非改善いただきたいところです。

取締役会議長は佐藤社長が務めており、ファシリテーション能力の高さを感じます。経営執行に関する議案についてはすべて、佐藤議長が内容を深く理解している点は素晴らしく、社外取締役に対しても執行サイドの論点を非常にわかりやすく説明してくれます。社外取締役と執行サイドの議論が紛糾するような状況では、最後は佐藤議長が引き取って、中立な立場で経営の監督機能と業務執行機能を分立させて会社としての方針を決める場面もあり、うまく運営できていると思います。

Q 雪印メグミルクのガバナンス全般については、どう捉えていますか？ 各種委員会はどうに運営されていますか？

A 取締役会の決議に先立ち行う「意見交換会」が
ガバナンス機能を高めています。
4つの委員会によって、ガバナンス機能の向上が図られています。

取締役会に付議されるアジェンダは、基本的に社内の経営会議などで検討された後に取締役会で審議・報告されますが、重要な審議案件に関しては取締役会に諮る前に、社外取締役も参加する「意見交換会」で何度も意見が交わされます。2024年度においては経営理念や新経営計画についての議論が、繰り返し集中的に行われました。「意見交換会」は非常に優れた仕組みであり、当社グループの高いガバナンス機能を象徴しています。2024年度は創業100周年や新経営計画など、イベントや検討すべき事項が非常に多数であることに加え、複雑化かつ、短期間で変化する外部環境の中で、多くの課題の検討がなされました。

また、ガバナンス体制として、指名諮問委員会、報酬諮問委員会のほか、企業倫理委員会が組み込まれている点も当社グループの特徴です。いずれの委員会も社外取締役が参画しています。報酬諮問委員会では、私は女性経営職比率の

向上など、DE&Iの推進状況を業績連動報酬に組み込むべきと進言しました。ボードメンバーを含めたDE&Iへの取組みは、今後当社グループとして重視すべきガバナンス課題であり、私自身も注視していく考えです。

ガバナンス面で機関投資家の皆様から指摘を受けやすいのが、少数株主の利益に関する課題です。取締役会の中に、大株主の組織出身の取締役がいるのは事実ですが、私自身は社外取締役として、大株主の利益に偏った議論などがなされていると感じたことはなく、逆に少数株主の利益が軽んじられるようなことも行われていません。

また、監査等委員の立場で申し上げれば、監査等委員会と会計監査人との間では密度の濃いコミュニケーションが図られており、監査等委員会と内部監査部門との間も、監査スタッフにより適切に橋渡しされていると評価しています。

Q 新経営計画が打ち出されましたが、 取締役会では、これらについてどのように議論されたのですか？

A 事業ポートフォリオの変革の方向性と、
それを受けた戦略課題のKPIについて、深い議論がありました。

新経営計画については、私が社外取締役に就任する前から議論が交わされていましたが、就任後においても、2030年度における350億円の営業利益の実現可能性と、その達成の具体性について深い議論がなされました。特に事業ポートフォリオ変革の方向性とそれを受けての戦略課題のKPIの具体的な内容について、すでに申し上げた事前の「意見交換会」で何度も議論がなされ、その結果を反映したものになっていると認識しています。私としては、2025年3月期における191億円の営業利益を6年間で183%アップさせることは

かなり高いハードルであると認識しており、各事業の増益内容や具体的な戦略については、高い関心をもって意見を述べさせていただきました。海外事業の営業利益についても同様です。海外展開に対するこれまでの準備とこれらの積極展開に対する覚悟がうかがえる目標設定となっています。ただし、現状では利益貢献はほぼなく、この状態から70億円の営業利益を積み上げることは並大抵の努力では叶いません。この点についてもその実現可能性について議論を投げかけさせていただいています。事業ポートフォリオの変革を進めるう

えで大事なことは、その実現力の担保です。全社の営業利益目標、海外事業の営業利益目標、更には9%の調整後ROE水準に対するコミットメントを絵に描いた餅で終わらせるのではなく、1年先、2年先と事業環境を短いタームで読んだうえで、確実に進捗させていくことが重要です。この進捗をつぶさに分析し、監督機能を果たすことが社外取締役としての重要な役割であると認識しています。

資本市場からの現状の評価は、PBRを見る限り、東京証券取引所が要請する1倍水準に達しておらず、2024年度のROE、ROICもそれぞれ5.4%、4.5%と低い水準にあります。ROE、ROIC目標達成のために、当社グループは「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分した総額3,200億円の投資を行う予定です。基盤投資は、生産設備への投資などバリューチェーンを更に拡大させ、企業価値を向上させるための投資であり、そこには当社グループは多くの経験・知

見を有しています。一方で、フロンティア投資、戦略投資などは、より高い企業価値向上のために、新たなチャレンジが必要となる投資です。私のような企業財務の専門家の立場では、やはり会社のM&A投資に着目しています。2024年度においても国内のM&Aを行っています、その後に減損損失が発生しています。買収前の財務調査は十分であったとしても、いわゆるPMI※などについては、当社グループには十分な経験・知見があるとは言えません。この点を社外取締役が中心となってしっかりサポートし、監督を行っていくことが必要です。6年間で183%アップの営業利益を実現するためには、当然ながら、無理のない形で投資を成功させなければならぬのです。これら3領域への投資が、どこまで効果的に行えるかという点が、「稼ぐ力」の強化につながり新経営計画を成功させるために重要なポイントと考えます。

※ Post Merger Integration：M&Aの成立後に行われる統合プロセス

Q 雪印メグミルクの社外取締役としての、ご自身の使命の表明も含め、 統合報告書の読者に対するメッセージをお願いします。

A 企業財務・税務の専門家という立場から、
事業ポートフォリオの変革、企業価値の向上を支えます。

現状を踏まえると、新経営計画の達成を目指すには、様々な検討を行っていくことはもちろん、そのタイムリーな実行が何より大切です。当社グループの事業セグメントは「乳製品」「飲料・デザート類」「飼料・種苗」「その他」からなり、その中で営業利益率の高いものもあれば、そうでないものもあります。新経営計画でも示されたように、当社グループは今後、現在行っている事業の変革により、強い事業はより強く、弱いところについては事業の再構築や集約撤退を進め、より高い収益性となるための道筋を確かなものにすることで、資本市場から適正な評価を獲得しなければなりません。その過程では、M&Aの実施やその後のフォロー、事業あるいは事業所の廃止などについても議論を深めることが必要となります。私は企業財務・税務の専門家として、こうした様々な局面で、知見を活かすとともに、場合によっては、会社にとって耳の痛い意見を述べることも臆せず、企業価値の向上を支えていく考えです。



コーポレート・ガバナンス

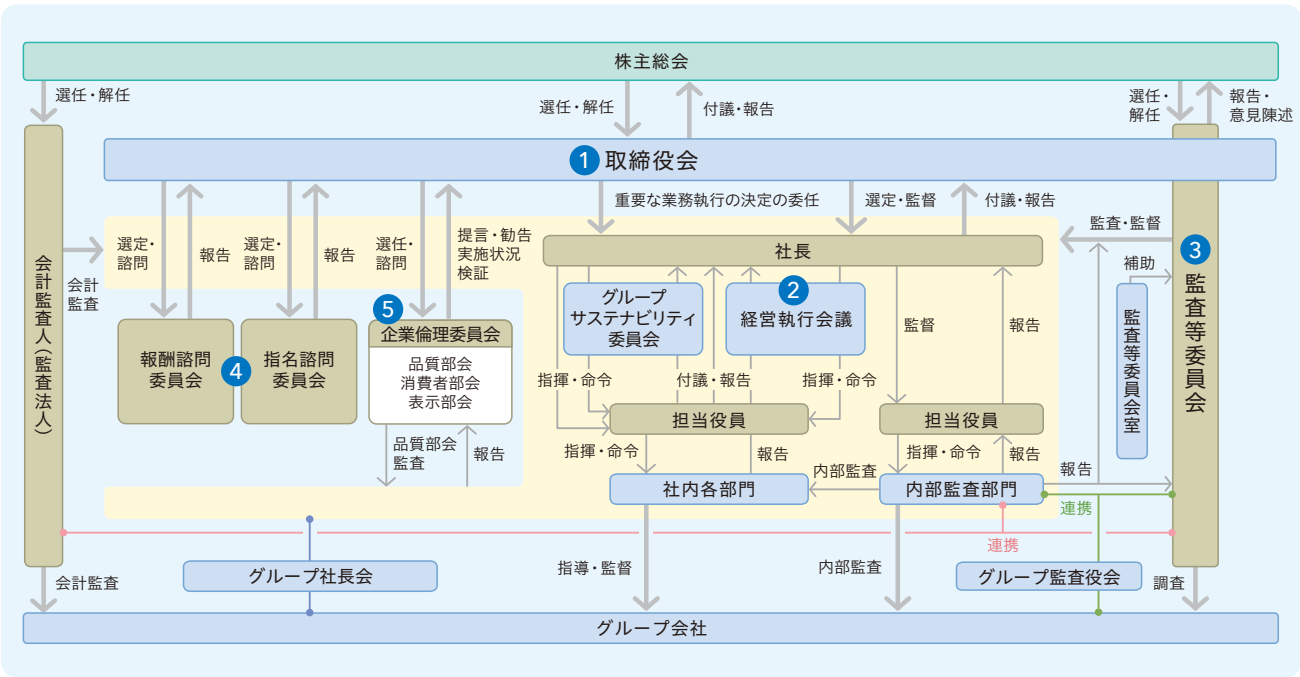
コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

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

(年度)	2014		2016		2018		2019		2022		2024		2025	
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 監査等委員である取締役除く	社内 15名	社外 1名	社内 9名	社外 1名	社内 8名	社外 1名	社内 5名	社外 1名	社内 7名	社外 1名	社内 6名	社外 1名	社内 6名	社外 1名
監査役／監査等委員である 取締役	社内 2名	社外 2名	社内 1名	社外 2名	社内 1名	社外 2名	社内 1名	社外 2名	社内 1名	社外 2名	社内 1名	社外 2名	社内 1名	社外 2名
社外取締役・監査役比率	15.0%(3名)		23.1%(3名)		25.0%(3名)		33.3%(3名)		33.3%(4名)		36.4%(4名)		36.4%(4名)	
女性取締役比率	5.0%(1名)		7.7%(1名)		8.3%(1名)		11.1%(1名)		8.3%(1名)		9.1%(1名)			
取締役会の実効性評価			● 評価開始						● インタビュー実施					
指名諮問委員会・報酬諮問委員会														
委員					社内 2名	社外 2名	社内 3名	社外 3名			社内 3名	社外 3名		
社外取締役比率					60.0%(3名)		57.1%(4名)				57.1%(4名)			
女性取締役比率					20.0%(1名)		14.2%(1名)				14.2%(1名)			

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

概要	
1 取締役会 2024年度 17回 開催	2024年度の雪印メグミルクの取締役会は、取締役11名（監査等委員である取締役3名を含む）で構成し、このうち4名（監査等委員である取締役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。 〔2024年度 主な議題〕 ● 当社グループの経営に関する方針 ● 新経営計画 ● 重要な業務執行に関する事項 ● その他法令および定款に定められた事項 ● 業務執行状況の報告
2 経営執行会議 2024年度 43回 開催	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。
3 監査等委員会 2024年度 16回 開催	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。
4 指名諮問委員会 2024年度 5回 開催 報酬諮問委員会 2024年度 6回 開催	取締役会の任意の諮問機関として、過半数を独立社外取締役で構成する「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、各委員会の委員長は、独立社外取締役である委員の中から、各委員会の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。
5 企業倫理委員会 2024年度 6回 開催	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。

企業倫理委員会専門部会

定例委員会のほかに、3つの専門部会が活動し、消費者重視経営の強化を図っています。

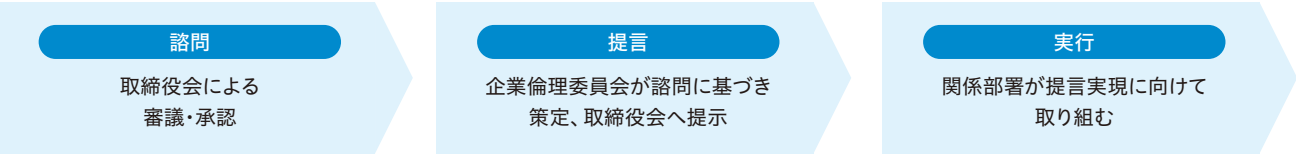
	構成メンバー	活動内容
品質部会	品質・衛生管理の専門家	工場の品質管理向上のため、工場での品質監査やそこで働く従業員と労働環境や品質管理について意見交換を行っています。監査指摘事項に対して、工場は改善策を立案・実施し、企業倫理委員会へ報告します。2024年度は、グループ会社含めた5工場で実施しました。
消費者部会	消費者団体の代表者や消費者問題に関する有識者	消費者視点で当社グループの企業活動に対する評価と意見をいただき、2024年度は、11月に関東地区、12月に関西地区で開催し、「骨太な未来プロジェクト」について意見をいただきました。
表示部会	表示に関する専門家である社外委員	商品パッケージの表示について、消費者にわかりやすく、適切に伝わる表現となっているか、「社外の目」によるチェックを行います。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。2024年度は6回開催しました。

2024年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

(一部抜粋)  https://www.meg-snow.com/csr/pdf/2024_Initiative_report.pdf

諮問内容	提言	取組み結果
重要課題 (マテリアリティ)の 取組みに 関すること	1 経済的価値と社会的価値を同期化させたサステナビリティ経営を推進するため、グループ各社・各部署の目標達成に向け、KPIなどにより定量的・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、意見交換を中心とした進行で、活発な議論を行うことができた。
	2 様々なステークホルダーからの理解と信頼を得て、良好な関係を構築するため、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する積極的な情報開示と対話などを行うことが必要である。	Webサイトに2024年度統合報告書、ESGデータなどを積極的に公開した。社外取締役との対話の場、工場と近隣の大型法人酪農経営の視察会などを通じて、株主や機関投資家との対話の機会を積極的に設けた。
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、情報収集と分析を行い、これまでに乳で培ってきた幅広い知見を当社グループの強みとして活かすことで、消費者の要望・ニーズに応える商品を開発・提供すべきである。	「雪印北海道バター ミニパック」について、消費者から員数不足の声が定期的にあがることから、パッケージ表面にてあけくちを認識できるデザインに2025年春より変更した。

諮問・提言策定の流れ



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。2024年度の評価および結果の概要は、次のとおりです。

1. 評価方法(アンケートによる自己評価)

- 対象者: 監査等委員である取締役を含む全取締役(社外取締役4名を含む全11名)
- 評価方法: ①無記名式アンケートによる自己評価
②取締役会事務局による取締役への個別インタビュー

2. 評価結果の概要

自己評価の分析の結果、2024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。

3. 前年度(2023年度)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、その結果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。

課題	対応
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、雪印メグミルクの取締役会の構成について議論
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	● 重要案件について、取締役会付議前の意見交換会を実施 ● 企業コミュニケーション強化戦略や生産体制の整備など、中長期の経営課題について議論
グループ会社のガバナンスに係る議論の充実	● グループポートフォリオの見直しについて、意見交換会を実施※ ● 四半期ごとの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 ● グループ会社に係る重要案件は、都度、取締役会に報告
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 企業行動憲章」の改正にあたり、内容について議論 ● 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
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視点を踏まえ、ステークホルダーとの関係や、健康・酪農・環境・人と社会・人的資本など、非財務情報の視点について議論

※ 重要な議題は、取締役会とは別に、意見交換会で社外取締役を交えて多角的に議論されています。特に、2024年度は、経営理念や新中期経営計画などに関して、議論の活性化を図りました。

4. 今後に向けた取組み・2025年度の課題

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、次の5点が認識されました。

- ① 取締役会の構成・多様性に係る議論の充実
- ② 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

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、2025年5月14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および個人評価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ならびに環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する指標との連動性を重視する観点から、評価項目を「EBITDA」「ROE」「CO₂排出量」「従業員エンゲージメント」「女性経営職比率」の5項目とします。これに、業績非連動の部分を加え、EBITDA:ROE:CO₂排出量:従業員エンゲージメント:女性経営職比率:業績非連動のウェイトを、以下の表の通りとします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

長期インセンティブ各指標のウェイト

指標	EBITDA	ROE	CO ₂ 排出量	従業員 エンゲージメント	女性経営職比率	業績非連動
ウェイト(%)	25	25	10	10	10	20

(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、意見を述べる事ができるものとします。

役員の選解任基準

取締役候補者の指名

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。

対象	概要
取締役(監査等委員である取締役を除く)候補者	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。
監査等委員である取締役候補者	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。なお、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する。

取締役の解任

取締役会が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。

対象	概要
取締役(最高経営責任者を含む)	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当社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、解任提案の対象とする。

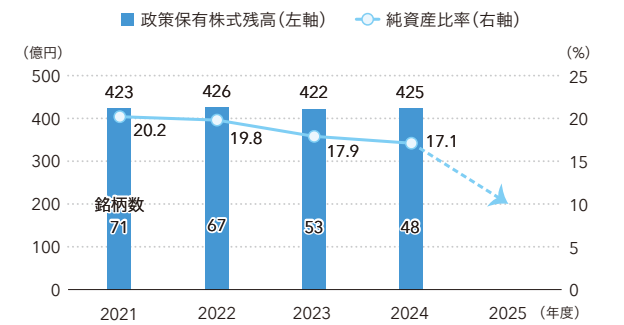
政策保有株式(保有方針および保有の合理性を検証する方法)

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を活用、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(9%)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、新経営計画「Next Design 2030」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2025年度末に純資産対比10%未満を目途にして縮減していきます。

2024年度の取組み結果

2024年度は、上場株式(みなし保有含む)6銘柄の売却、非上場株式1銘柄の新規取得を実施しました。その結果、純資産比率は前年度比0.8ポイント減少し17.1%、銘柄数は前年度比5銘柄減少し48銘柄となりました。



コンプライアンス

コンプライアンスについての考え方

当社グループは、「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当社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。

雪印メグミルクのコンプライアンス徹底への取り組み

	2024年度											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営全般												
企業倫理委員会 		●		●		●		●		●		●
役員・従業員												
サステナビリティグループ活動 		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
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(隔年で実施)*												
「雪印メグミルク行動基準」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	●											

※ 次回は2025年度に実施。結果に対する対策と実施検証の期間を設けるため、毎年ではなく2年に1回としている。

事件を風化させない活動と伝承

当社グループは「雪印乳業食中毒事件」と「雪印食品牛肉偽装事件」を忘れないために、「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。主に講演を中心とした活動で、所属長とサステナビリティリーダーが参加しています。2003年度に初回を実施し、2024年度で44回の開催となりました。

2019年度までは、事件を風化させないことやコンプライアンスの徹底を主な目的として実施してきましたが、2020年度からは、その精神を維持しつつ、未来志向の視点を加えた活動へと進化させています。6月は、従来通り「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、過去の2つの事件を記録化した映像の視聴などを通じて、事件を振り返る取り組みを行っています。1月は、法令遵守にとどまらず、「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、当社グループの存在意義や使命を改めて問い直す機会としています。

また、翌月のサステナビリティグループ活動において、役員・従業員*が講演映像を視聴し、意見交換を行っています。

※ 社員、シニア社員、契約社員、パート社員、嘱託社員、派遣社員

実施月	講演テーマ	講演者
2024年6月	雪印乳業食中毒事件の経営学的検討	中京大学経営学部 教授 谷口 勇仁氏
2025年1月	脱炭素革命への挑戦 世界の潮流と日本の課題	株式会社NHKエンタープライズ エグゼクティブ・プロデューサー 堅達 京子氏



講演の様子

① ハラスメントの未然防止

雪印メグミルクでは、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や、役員・従業員対象のサステナビリティグループ活動での意見交換を行っています。また、新任経営職研修でも講義およびケーススタディを行っています。

② 税務コンプライアンス

当社グループは、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 多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイドライン」などの国際税務におけるルールの変化に對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当社グループ全体で取り組んでいます。

過去の事件

① 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(株)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(株)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*についての解釈に疑義が生じるなど、社会に対して大きな影響を与えました。

※ 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 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*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(株)は解散に至りました。

※ 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

③ 雪印種苗「種苗法」違反・品種偽装・隠ぺい事件

2018年4月に発覚した雪印種苗(株)の事件は、2014年と2017年に内部からの情報提供と農林水産省の指摘を受けたことに端を発します。社内調査で多数の表示違反が判明し、2018年2月に農林水産省から「報告徴収命令」を受けました。設置された第三者委員会の調査により、証票表示違反だけでなく、品種の偽装と隠ぺいが明らかになりました。当該委員会からは企業風土の改革、ガバナンス体制の改善、違反表示・品種偽装の予防策、人事の流動化、内部通報制度の改善などが提言され、全社一丸となってこれに取り組むことを公表しました。公表内容は、マスコミを通じて大きく報道され、お客様や社会からの信頼は大きく失墜しました。

雪印種苗(株)は、提言に基づいた再発防止策を策定し、2020年3月末までの目標を計画通り実行しました。その後も「コンプライアンス推進活動」や「事件を風化させない活動」を実施し、取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会や表示部会を開催して「社外の眼」による提言を受けています。

リスクマネジメント

危機管理体制

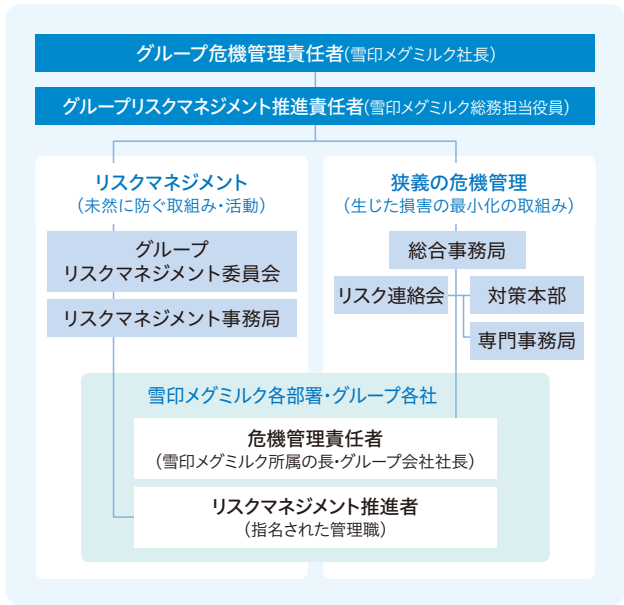
当社グループは、経営に好ましくない影響を与えるリスクについて、生じる損失を最小にするとともに、未然に回避または影響を低減させるために、「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」を定めています。経営の安定性を確保し、当社グループの健全かつ持続的な発展が可能な状態を維持することを目指します。

また、役員・従業員が常に危機管理を意識し、取り組むための基本姿勢を定めています。

三つの基本姿勢

- ❶（一人ひとりが）起こさない
- ❷（一人ひとりに）起こさせない
- ❸（みんなで） 拡大させない

雪印メグミルクグループの危機管理体制



「危機管理」を次の2つに区分し、上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)

全体を管理するグループリスクマネジメント委員会において、事務局よりグループ重点管理リスク項目、直近で発生したリスクの事例や傾向などを共有し、リスクマネジメントの方向性の確認を行います。各場所では、委員会の方向性を受け、リスク項目の抽出や分析を行い、リスクを未然に防ぐための取組みを推進します。また、リスクマネジメント推進者のリスク感度向上を目的とした研修を、定期的に行っています。

▶ 狭義の危機管理(生じた損害の最小化の取組み)

当社グループ内で発生したリスクについては、総合事務局に報告され、影響度合いに応じ、初動対応および暫定・恒久対策などを協議し、損害の最小化に努めています。また、定期開催しているリスク連絡会で、発生したリスクの管理を行い、更に、当社グループに与える影響が大きいと想定されるリスクが発生した場合は、社長を対策本部長とする対策本部を設置し、情報共有と迅速な対応を行います。

事業継続への取組み

「雪印メグミルクグループ 危機管理基本方針」に基づき、甚大な自然災害などが発生した場合でも、可能な限りお客様へ商品やサービスをお届けするため、事業継続計画(BCP)を策定しています。事業継続計画の実効性を確保するために、毎年、自然災害およびサイバー攻撃に対する訓練を行っています。この訓練結果や、環境変化に基づき、事業継続計画の継続的改善を続けています。

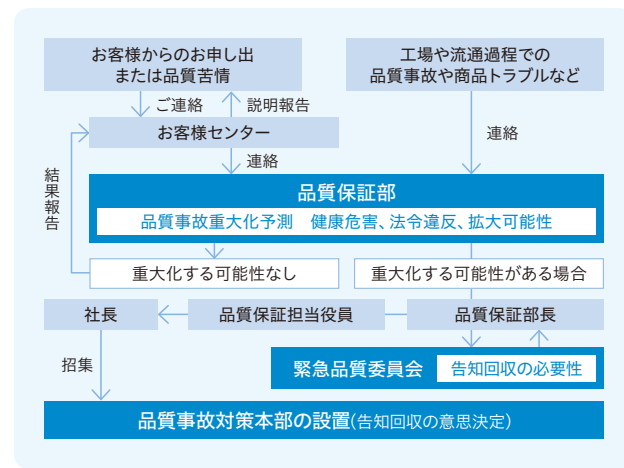
事業継続の基本方針

- ❶ お客様、従業員やその家族の生命と安全の確保を最優先します。
- ❷ 地域社会の応急復旧対応に協力します。
- ❸ 重要業務を継続し、または可能な限り迅速に復旧します。
- ❹ 定期的な訓練と見直しを実施し、継続的改善を行います。

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

当社グループ共通の内部通報窓口として、社内窓口「雪印メグ Hotline」と社外窓口「グループ社外(弁護士) Hotline」を設置しています。「内部通報規則」において、通報者の不利益な取扱いを禁止し、匿名での通報も可とするなど、通報者を保護しています。通報があった場合は厳格に情報管理し、対応状況や、不利益な扱いのないことを企業倫理委員会に報告します。コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が明らかになった場合には、速やかに是正措置を講じるとともに、重大性に応じて懲戒処分を行います。また、コンプライアンス教育により防止を図っています。

なお、経営職に対しても通報可能とし、経営職が通報を受けた場合の対応方法を周知しています。従業員に対してサステナビリティ通信やサステナビリティグループ活動を通じて、Hotlineの活用を呼びかけています。

Hotline通報件数

内容	2022年度		2023年度		2024年度	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外
人間関係	30	0	32	4	23	1
品質	1	0	0	0	0	0
コンプライアンス	3	1	1	1	3	0
職場での問題行動	5	2	10	0	9	1
社内制度や仕組みへの疑問	13	4	9	1	10	0
その他	1	1	9	0	4	0
合計	53	8	61	6	49	2

(注) 社内:雪印メグ Hotline
[グループ社内通報相談窓口]
社外:グループ社外(弁護士) Hotline
[社外通報相談窓口]

通報・是正対応

雪印メグミルクでは、「内部通報規則」と「賞罰細則」において、コンプライアンス違反や差別・ハラスメント行為が発生した際の通報・是正対応と懲戒処分(戒告、減給、出勤停止、休職、降格、懲戒解雇など)に関して定めています。2024年度は、2件の懲戒処分(内コンプライアンス違反1件)を行いました*。

ハラスメント行為に対しては、「社員就業規程」で定めるセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメントなどに該当する行為で特に悪質な場合、懲戒処分を行っています。

※「休職」以上の懲戒処分の件数