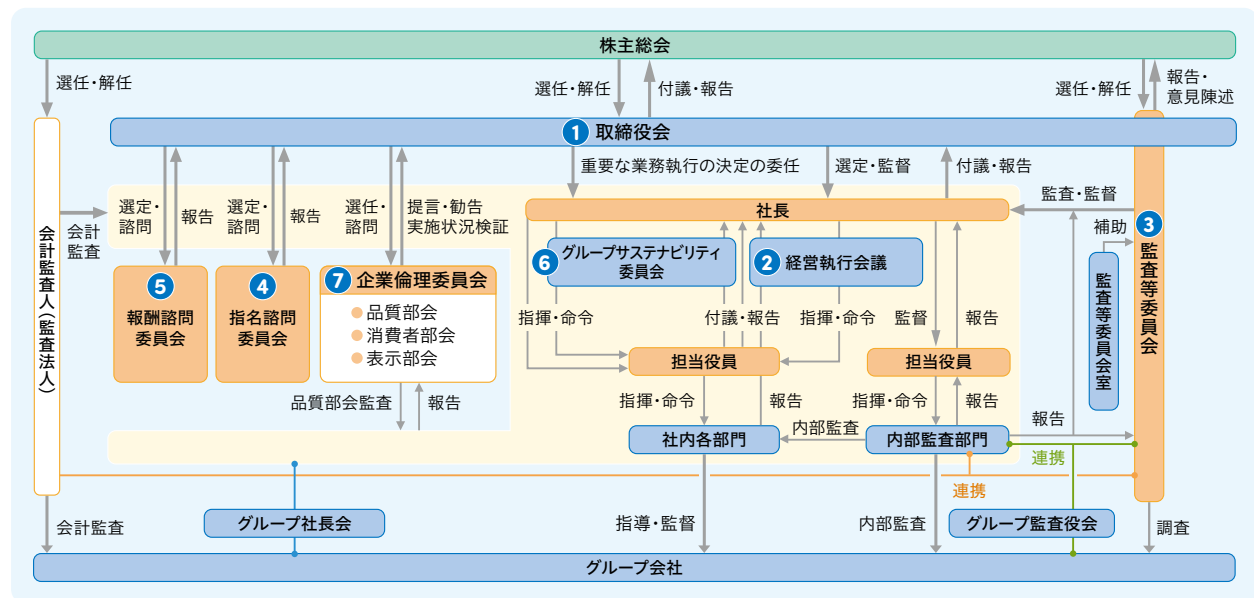


コーポレート・ガバナンス

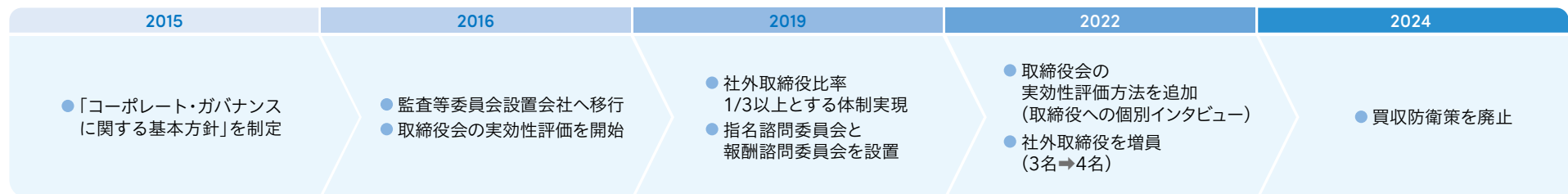
基本的な考え方

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・ガバナンス体制図



▶ コーポレート・ガバナンス体制の変遷



▶ コーポレート・ガバナンス体制

	概要	
① 取締役会	2025年度 実績:17回 原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催	● 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 ● 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を行う 【2025年度 主な議題】 ● 当社グループの経営に関する方針 ● 次期中期経営計画 ● 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	構成: 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	● 業務執行上の重要事項を協議する機関として設置
③ 監査等委員会	2025年度 実績:18回 構成: 監査等委員である取締役3名、このうち過半数の2名が社外取締役	● 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 ● 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る ● 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、緊密な連携を図る ● 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、監査等の業務の円滑な遂行を支援
④ 指名諮問委員会	2025年度 実績:6回 構成: 委員3名以上、かつ、その過半数は独立社外取締役。委員長は、独立社外取締役である委員の中から、委員会の決議によって選定。	● 取締役会の任意の諮問機関として設置 【2025年度 主な審議】 ● 取締役(監査等委員である取締役を含む)候補の指名 ● 後継者計画 ● 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
⑤ 報酬諮問委員会	2025年度 実績:5回 構成: 委員3名以上、かつ、その過半数は独立社外取締役。委員長は、独立社外取締役である委員の中から、委員会の決議によって選定。	● 取締役会の任意の諮問機関として設置 【2025年度 主な審議】 ● 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 ● 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
⑥ グループサステナビリティ委員会	2025年度 実績:2回 原則年2回開催 構成: 社長を委員長とし、代表取締役を含む担当役員、サステナビリティ推進部長、グループ会社社長	● グループ全体のサステナビリティを推進していく経営レベルのガバナンスとして設置 【2025年度 主な議題】 ● サステナビリティの取組み状況報告 ● 重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗管理、協議
⑦ 企業倫理委員会	2025年度 実績:6回 構成: 社外有識者である社外委員、労働組合代表、代表取締役を含む担当委員である社内委員	● 取締役会の諮問機関として設置 ● 法令遵守・経営全般・品質に関して倫理的観点から、社外の目による検証や取締役会に対して提言・勧告を行う

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。2025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10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、2025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（2024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
取締役会の構成・多様性に係る議論の充実	● 中長期経営戦略を見据えた指名諮問委員会での継続的な議論 ● 女性取締役候補の育成・登用計画、および後継者計画の妥当性の検証
審議の活性化および経営戦略に係る議論の充実	● 付議・報告基準の見直し、および付議時期の分散化による効率化 ● 重要案件の取締役会付議前における「意見交換会」の開催
グループガバナンスに係る議論の充実	● 取締役会での四半期ごとのグループ会社業績などの報告体制維持 ● グループ経営会議・グループ社長会における連携の深化 ● グループ再編などの重要事案に対する適時適切な審議・報告
サステナビリティ課題への取組み	● グループサステナビリティ委員会からの定期報告に基づく、重要課題の進捗および取組み方針の審議
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	● 投資家などのステークホルダーの意見、非財務情報が有する重要リスクや機会を踏まえた、中長期視点での議論の深化

4. 今後に向けた取組み・2026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、以下の4点が認識されました。

- ① 取締役会構成の多様性の強化
- ② 重要議題に関する事前検討体制の強化
- ③ 取締役会の議論の更なる活性化
- ④ サステナビリティおよび非財務課題の議論の充実

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。

取締役会議長メッセージ

取締役会の活性化に向けて

雪印メグミルク株式会社 代表取締役社長 佐藤 雅俊

「取締役会の活性化」とは、単に発言回数を増やすということではなく、経営課題の本質に踏み込み、多様な視点がぶつかり合う状態をつくりだすことだと考えています。議長として、社外取締役の知見を積極的に採り入れながら、賛成・反対を問わず率直な議論ができる環境づくりを重視しています。特に「Next Design 2030」の推進に向けた重要テーマについては、中長期視点で議論し、意思決定の質を高めています。

役員報酬(取締役の個人別の報酬等)

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、直近では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あらかじめ協議しています。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。

(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などを反映します。
- ② 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

「基本報酬」と「業績連動報酬」によって構成します。

基本報酬	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		
業績連動報酬	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		

役員区分	基本報酬 (金銭報酬)	業績連動報酬	
		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)
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	○	○	○
監査等委員でない社外取締役	○	—	—
監査等委員である取締役(社外取締役を含む)	○	—	—

「基本報酬」、業績連動報酬の「短期インセンティブ(金銭賞与)」および「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算定方法

- 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。
 - 業績指標は、グループ連結営業利益とする。
- 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・企業統治(ESG)に関する指標との連動性の重視の観点から、評価項目をEBITDAおよびROEならびにCO₂排出量、従業員エンゲージメントおよび女性経営職比率の5項目とし、これに、業績非連動の部分を加える。
 - なお、各指標のウェイトは以下表の通り(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

▶ 2025年度に係る報酬等の総額 役員区分報酬の総額

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)	343 (21)	230 (21)	61 (—)	52 (—)	9 (2)
取締役[監査等委員] (うち社外取締役)	46 (21)	46 (21)	—	—	4 (2)
合計 (うち社外取締役)	390 (42)	276 (42)	61 (—)	52 (—)	13 (4)

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する。
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する。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、これらの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）

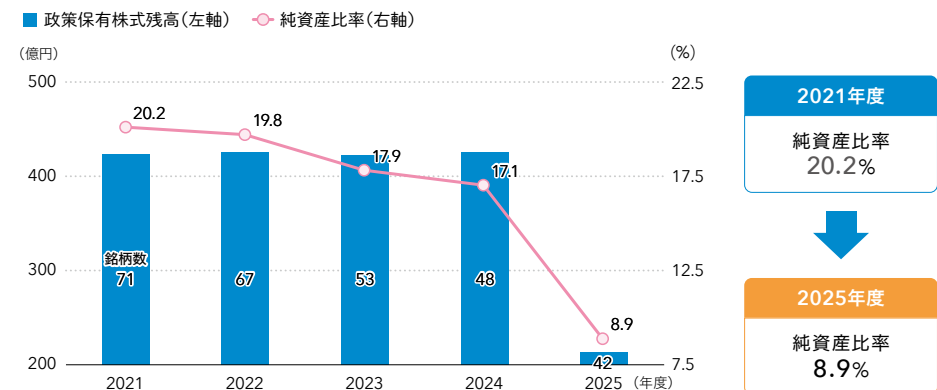
雪印メグミルクは、関係先や協業先の株式について、事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが合理的であると判断した場合を除き、保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況（取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートを活用、共同開発などの取引構想など）に加え、定量的な評価として取得効果（経済合理性）を個別銘柄ごとに検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には、取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、雪印メグミルクの目標である調整後ROE※（9.0%）を基準とした目標値と比較し、評価しています。

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、「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段階的に純資産対比10%未満をめどにして縮減していきます。

※ 資産売却損益および構造改革による一時的な損益を除くROE

2025年度の取組み結果

2025年度は、上場株式5銘柄、非上場株式1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8.2ポイント減少し8.9%となり、政策保有株式純資産比率10%未満を実現しました。なお、銘柄数は前年度比6銘柄減少し42銘柄となりました。



企業倫理委員会

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、社外有識者、労働組合代表、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。

▶ 第18期企業倫理委員会委員（任期：2026年7月1日～2027年6月30日）

	氏名	主な役職		
社外委員	板東 久美子	元消費者庁長官	社外取締役、企業倫理委員会委員長	再任
	清水 美彩恵	長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士	法律の有識者	新任
	服部 大	元東京都健康安全研究センター 広域監視第二課統括課長代理	品質の有識者	新任
	小林 三智子	十文字学園女子大学 国際栄養食文化健康研究所 客員研究員 名誉教授	栄養学の有識者	再任
	水尾 順一	日本コンプライアンス&ガバナンス研究所 代表理事・会長、 駿河台大学名誉教授・博士（経営学）	企業倫理の有識者	新任
	堀口 逸子	リスクコミュニケーションコンサルタント、 元内閣府食品安全委員会委員	消費者関連の有識者	再任
労働組合	海上 知広	労働組合中央執行委員長	労働組合の代表者	再任
社内委員	戸高 聖樹	代表取締役副社長	経営全般（管理掌管）、海外事業本部長、 監査・秘書室・資材調達担当	新任
	稲葉 聡	取締役常務執行役員	家庭用事業担当、支社掌管	再任
	細谷 俊之	取締役執行役員	生産技術・生産担当	新任
	畑本 二美	常務執行役員	広報IR・サステナビリティ推進担当	再任

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。

▶ 企業倫理委員会専門部会

	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。2025年度は、グループ会社を含めた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いています。2025年度は「未来の食卓を乳の知恵で耕す～プラントベースフードの展開～」のテーマで、食の持続性の実現に向けた取組み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	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。2025年度は、6回開催しました。

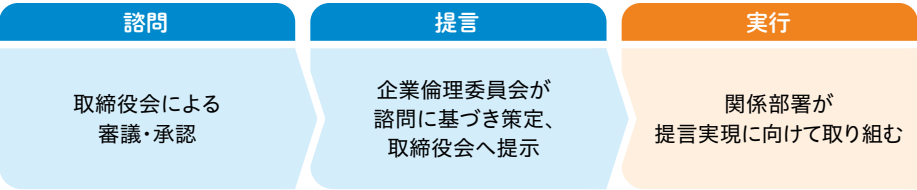
2025年度 企業倫理委員会提言および取組み結果

 2025年度 企業倫理委員会提言に対する取組み報告
https://www.meg-snow.com/files_publish/page/120/2025_Initiative_report.pdf

（一部抜粋）

諮問内容	提言	取組み結果
社会的価値の向上 に関すること	1 食の持続性の実現に向け、乳で培われた知見や技術を活かした取組み、温室効果ガス排出量の削減や再生可能エネルギーの積極的使用などの気候変動への対応、自給飼料型酪農の推進など、持続可能な酪農経営に資する取組み、その他重要課題（マテリアリティ）解決に向けて活動し、企業の社会的責任を果たすべきである。また、KPIによる効果的な進捗管理を行うべきである。	● えんどう豆由来素材における健康価値の裏付けを強化 ● 再生可能エネルギーについて、3工場で太陽光発電設備の稼動を開始 ● 自給飼料型酪農を推進している「実証圃場」にて、多草種混播草地の導入により、リスク分散効果を確認 ● グループサステナビリティ委員会を開催し、KPI進捗やコンプライアンスに対する取組み状況を確認
	2 企業活動に関する情報開示や発信、様々なステークホルダーとの対話などを積極的に行い、企業の見える化を進めるとともに、ステークホルダーのニーズや意見を傾聴し、企業活動に生かしていくべきである。	● 「雪印メグミルクレポート2025（統合報告書）」の発行 ● Webサイトにおいて、直近の統合報告書、サステナビリティ情報、ESGデータ、重要課題（マテリアリティ）のKPIの進捗を公開 ● 投資家との対話による「Next Design 2030」関連の情報提供
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、消費者の意見や市場調査などの結果から情報を収集・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。	● 消費者の声を受け、パッケージや容器の分かりやすさ・安全性・使用性向上を図るため、「ネオソフト(300g)」増量表示の誤認防止、中容量マーガリンなどのタブ付きフタ化、「毎日骨太 スキム」の溶かし方追記・画像変更、「クリームチーズ」の電子レンジ不可表示を実施した。

▶ 諮問・提言策定の流れ



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、社会的価値と経済的価値を同時に実現するサステナビリティ経営の基本と考えています。

▶ 雪印メグミルクのコンプライアンス徹底への取組み

	2025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	●						●			●		

※ 雪印乳業食中毒事件(2000年)
雪印食品牛肉偽装事件(2002年)

■ 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が続けています。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。2025年度の参加率は、平均で98.5%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。

2025年度 活動テーマ	
5月 勤務時間中の不正行為について考える	11月 「雪印メグミルクレポート2025(統合報告書)」のトップメッセージより、「Next Design 2030」の理解
6月 「雪印乳業食中毒事件」の経験者の映像を視聴	12月 「雪印メグミルクグループアワード2025」を通じた「雪印メグミルク バリュエーション」
7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～雪印の事件を風化させない～」全社活動	1月 「2025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
8月 石油由来プラスチック使用量の削減について考える	2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～これからの社会課題解決にむけて～」全社活動
9月 お酒との付き合い方について考える	
10月 カスタマーハラスメントの理解と適切な対応	

■ 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、役員・従業員が参加する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、新入社員研修や新任経営職研修において講義などを行っています。

■ 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対して適時適切に対応します。そのために、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。

※1 現在の乳等省令(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省令」)のこと

② 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)が起こした詐欺事件。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ていたことが、2002年1月23日の新聞報道で表面化しました。2001年のBSE感染牛発生に伴い、食肉業界が消費者の牛肉買い控えにより大量の在庫を抱えていたことが背景にあります。

この事件が表面化した3カ月後の2002年4月末に、雪印食品は解散に至りました。

※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

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、内部通報や農林水産省の指摘を契機に、社内調査で多数の表示違反が判明したことから始まりました。その後、第三者委員会の調査により、証票表示違反に加え、品種偽装や隠ぺいも明らかとなり、お客様や社会か

らの信頼を大きく失う結果となりました。第三者委員会からは、企業風土改革、ガバナンス強化、違反防止策、人事の流動化、内部通報制度の改善などが提言されました。

雪印種苗は再発防止策を策定し、2020年3月末までに計画を実行しました。現在も全部署でコンプライアンス推進活動を行い、事件を風化させない取組みを継続しています。また、社外委員の意見も取り入れながら、再発防止と未然防止を進めています。

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

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、役員・グループ会社社長・所属長・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、2025年度で46回の開催となりました。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」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※3が講演映像を視聴し、意見交換を行っています。



講演の様子

実施月	講演テーマ	講演者
2025年 6月	雪印乳業食中毒事件から学ぶ リスク・クライシスマネジメント	関西大学 社会安全学部 学部長・大学院社会安全 研究科 研究科長 教授・博士(法学) 高野 一彦 氏
2026年 1月	我が国の食生活の現状と課題 国民健康・栄養調査の結果から	十文字学園女子大学 名誉教授 小林 三智子 氏

※3 社員、シニア社員、契約社員、パート社員、嘱託社員、派遣社員

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3つの基本姿勢を定めています。

3つの 基本姿勢

- ① (一人ひとりが)起こさない
- ② (一人ひとりに)起こさせない
- ③ (みんなで)拡大させない

「危機管理」を次の2つに区分し、右記の体制図に基づき取り組んでいます。

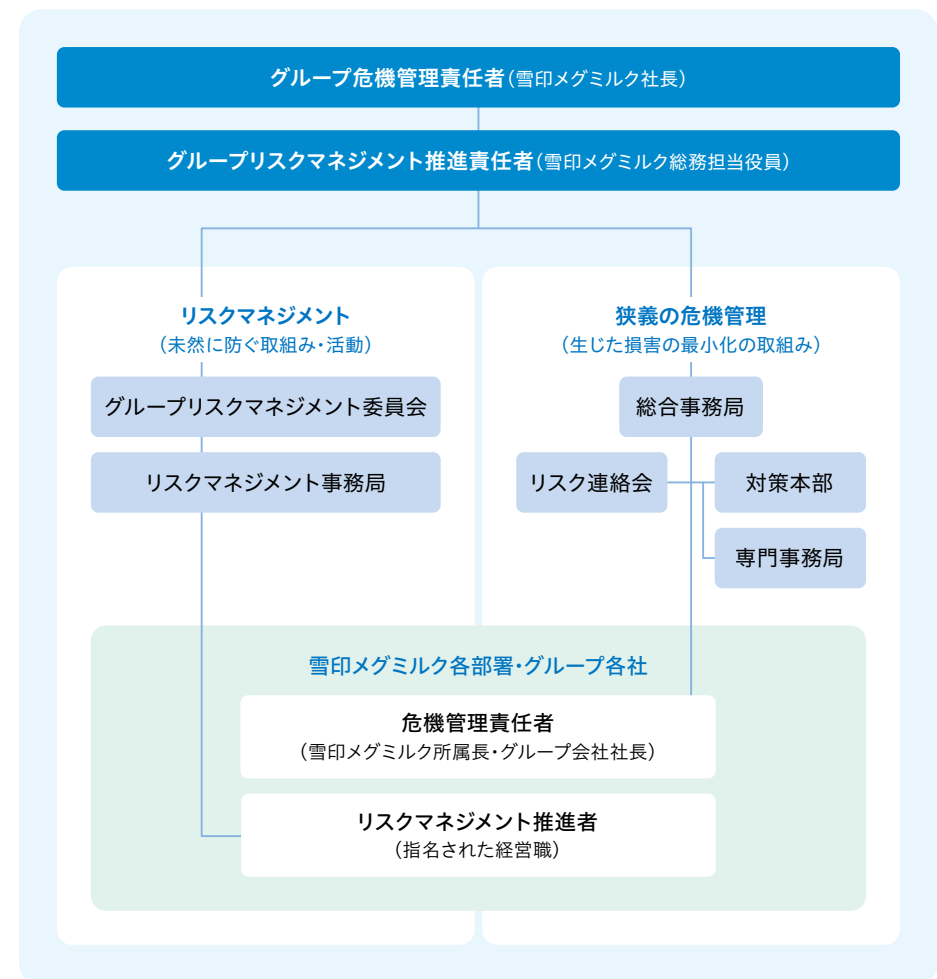
■ リスクマネジメント(未然に防ぐ取組み・活動)

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。各部署では、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、雪印メグミルク社長を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。

▶ 雪印メグミルクグループの危機管理体制



事業継続への取り組み

情報セキュリティ P.39

「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。

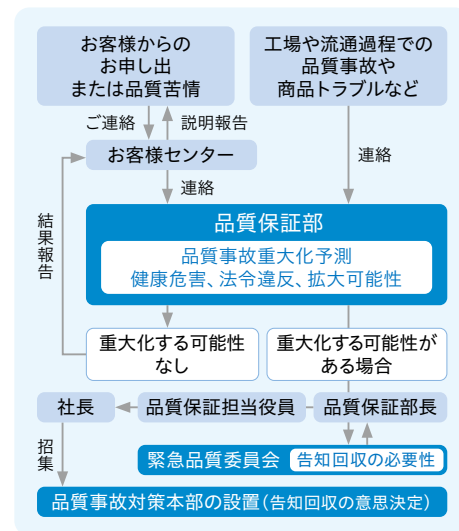
事業継続の基本方針

- 1 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。
- 2 地域社会の応急復旧対応に協力します。
- 3 重要業務を継続し、または可能な限り迅速に復旧します。
- 4 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する情報、工場または流通過程での品質事故、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、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「雪印メグホットライン」と社外窓口「グループ社外(弁護士)ホットライン」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再発防止を図っています。

▶ ホットライン通報件数

内容	2023年度		2024年度		2025年度	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外
人間関係	32	4	23	1	36	3
品質	0	0	0	0	0	0
コンプライアンス	1	1	3	0	9	1
職場での問題行動	10	0	9	1	7	0
社内制度や仕組みへの疑問	9	1	10	0	9	1
その他	9	0	4	0	8	1
合計	61	6	49	2	69	6

(注) 社内:雪印メグホットライン [グループ社内通報相談窓口]
社外:グループ社外(弁護士)ホットライン [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。2025年度の懲戒処分(含む汚職・贈収賄)は0件でした※。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

役員一覧 (2026年6月24日現在)

取締役

氏名／役職	担当	選任理由
 佐藤 雅俊 代表取締役社長	経営全般	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、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。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
 戸高 聖樹 代表取締役副社長	経営全般(管理管掌) 海外事業本部長、 監査・秘書室・ 資材調達担当	財務、経理部門において豊富な経験を有するとともに、DX、IR分野、海外事業にも精通しており、雪印メグミルクの経営幹部としてリーダーシップを発揮しています。雪印メグミルクの取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
 岩橋 貞治 取締役専務執行役員	経営全般(事業管掌) 関係会社統括・総務・ 管理担当	家庭用事業での豊富な経験を有するとともに、リスクマネジメントに精通し、グループ経営の中核を担っています。雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
 稲葉 聡 取締役常務執行役員	家庭用事業担当 支社管掌	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、家庭用事業に精通しており、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役に選任しました。
 堀 成輝 取締役常務執行役員	人事・未来づくり担当 (未来づくり部長委嘱) 総合企画管掌	管理部門に関する豊富な経験と知見を有し、特に財務会計、人事労務の分野に精通していることから、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 細谷 俊之 取締役執行役員	生産技術・生産担当	生産部門において豊富な経験と幅広い知見を有し、生産技術や生産管理などの分野に精通していることから、雪印メグミルクの取締役として相応しい経験と能力を有していると判断し、取締役に選任しました。
 板東 久美子 社外取締役	社外 独立	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、雪印メグミルクが掲げる「消費者重視経営の実践」関連課題のみならず、サステナビリティ課題である「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、当社グループの重要経営課題について、建設的な助言や監督機能が期待できると判断し、引き続き社外取締役に選任しました。
 品田 正弘 社外取締役	社外 独立	企業経営経験者としての広範で深い知識と経験を有し、海外での事業経営、マーケティング、サステナビリティ、人事労務分野に精通しており、雪印メグミルクの重要経営課題であるグループの海外戦略、サステナビリティ推進、人的資本の充実などに対して、企業経営経験者としての知見に基づいた重要な助言や監督機能が期待できると判断し、社外取締役に選任しました。
 内藤 孝 監査等委員である取締役	常勤監査等委員	経営企画、監査をはじめ管理部門においての豊富な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・監査を行うための相応しい経験と能力を有していると判断し、監査等委員である取締役に選任しました。
 真鍋 朝彦 監査等委員である社外取締役	社外 独立	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・監査に活かしていただけるものと判断し、引き続き監査等委員である社外取締役に選任しました。
 植村 京子 監査等委員である社外取締役	社外 独立	過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、弁護士として多様な公職や企業社外役員の豊富な経験を有し、また企業法務にも精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しました。

社外取締役 略歴

板東 久美子

1977年 4月	文部省入省
2006年 7月	内閣府男女共同参画局長
2009年 4月	文部科学省生涯学習政策局長
2012年 1月	文部科学省高等教育局長
2013年 7月	文部科学審議官
2014年 8月	消費者庁 長官
2018年 4月	日本司法支援センター 理事長
2022年 6月	当社 社外取締役(現任)

品田 正弘

1988年 4月	松下電器産業株式会社 (現 パナソニック株式会社) 入社
2013年 3月	パナソニックブラジル有限公司 出向 副社長 パナソニックマーケティングブラジル有限公司 出向 社長
2017年 4月	パナソニック株式会社 執行役員 エコソリューションズ社 副社長
2021年 4月	同 専務執行役員 アプライアンス社 社長
2022年 4月	同 代表取締役社長執行役員 CEO
2026年 4月	パナソニックホールディングス株式会社 客員(現任)

真鍋 朝彦

1991年10月	太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
2015年 5月	フロイント産業株式会社 社外取締役
2015年 6月	日本出版販売株式会社 (現 日販グループホールディングス株式会社) 社外監査役
2019年 3月	ヒューマンズデータ株式会社 監査役(現任)
2020年 9月	税理士法人高野総合会計事務所 代表社員(現任)
2024年 6月	当社 監査等委員である社外取締役(現任)

植村 京子

1994年 4月	大阪地方裁判所判事補
2005年 4月	横浜地方裁判所判事
2008年 4月	弁護士登録(第一東京弁護士会)
2009年 4月	ヤフー株式会社(現 LINEヤフー株式会社) 社外監査役
2017年 6月	MS&ADインシュアランスグループホールディングス 株式会社 社外監査役
2018年 6月	ソフトバンク株式会社 社外取締役
2024年 8月	深山・植村法律事務所 パートナー(現任)
2025年 6月	労働政策審議会雇用環境・均等分科会 会長(現任)
2026年 4月	学校法人昭和女子大学 監事(現任)
2026年 6月	大成建設株式会社 社外監査役(現任)

執行役員

常務執行役員 畑本 二美 広報IR・サステナビリティ推進担当	常務執行役員 河本 紳 財務・DX戦略担当、広報IR副担当	常務執行役員 河上 雄二 業務製品事業・ロジスティクス担当	常務執行役員 若林 偉彦 酪農担当(酪農部長委嘱)	執行役員 近藤 浩 品質保証・研究開発・商品開発担当 研究所管掌	執行役員 津田 知亮 酪農総合研究所担当(酪農総合研究所長委嘱) 酪農副担当	執行役員 松村 英一郎 機能性事業担当(機能性食品事業部長委嘱)	執行役員 加藤 光一郎 総合企画室長	執行役員 大沼 貴教 海外事業戦略部長	執行役員 福田 忠己 海外事業推進部長	執行役員 村田 正樹 北海道支社長 兼 北海道支店長	執行役員 福田 耕治 東日本支社長	執行役員 竹田 朋 西日本支社長	執行役員 冠木 敏秀 ミルクサイエンス研究所長
---	--	--	--	---	--	---	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	専門性と経験									
		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	IT・DX	人事・労務 人材開発
佐藤 雅俊	代表取締役社長	●	●			●	●		●		
戸高 聖樹	代表取締役 副社長	●	●	●					●	●	
岩橋 貞治	取締役 専務執行役員				●		●				
稲葉 聡	取締役 常務執行役員	●					●				
堀 成輝	取締役 常務執行役員			●				●			●
細谷 俊之	取締役執行役員					●		●			
板東 久美子	社外取締役				●	●					●
品田 正弘	社外取締役	●	●			●	●				●
内藤 孝	監査等委員である 取締役			●	●						
真鍋 朝彦	監査等委員である 社外取締役			●						●	
植村 京子	監査等委員である 社外取締役				●	●					●

雪印メグミルクは、グループの「存在意義・志」である「健土健民」のもと、持続可能な社会への貢献と中長期の企業価値向上を両立する観点から、サステナビリティを重要な経営課題として位置づけています。取締役会においては、企業経営、財務・法務に加え、消費者視点、酪農・調達、生産・SCM、IT・DX、人材開発など、事業の持続性に関わる多面的な知見を踏まえ、監督機能の強化を進めています。

一方で、気候変動対応、酪農生産基盤の強化、サプライチェーンの強靱化、人的資本の強化、デジタル活用といったテーマについては、取締役会としての専門性の更なる充実や、ESG 課題と経営指標・事業戦略とのつながりをより分かりやすく示していくことが課題であると認識しています。今後は、取締役会の知見と多様性の一層の強化に加え、重要課題(マテリアリティ)のKPIに対する進捗、監督体制に関する開示を充実させることで、実効性のある取組みを通じて、ステークホルダーの皆様からの信頼の向上につなげていきます。

雪印メグミルクの取締役に必要なスキルとその選定理由

分野	スキルの定義	選定理由
企業経営 経営戦略	● 経営経験から得た知見・視点、経営戦略の策定・推進などの経験・知見に基づく、アドバイス・情報提供・監視機能	当社グループの存在意義・志である「健土健民」のもと、その時代の社会課題に挑み、人と自然が健やかにめぐる食の未来に向け、持続的に発展する企業としての価値向上を実現するために必要なスキルであると考えます。
グローバル	● 海外経験などを通じて習得した事業活動に対する発想力やマネジメント力など	海外の成長市場を取り込み、グローバルに事業を展開するうえで、各国・地域の文化や多様な価値観を正しく理解し、適格かつ迅速な経営判断を行うために必要なスキルであると考えます。
財務会計	● 財務の信頼性、適切な財務情報の開示、投資(効果)などについての助言・監視機能	事業の安定的な継続・成長に向けて、資本効率や収益性を踏まえた投資判断、資金繰り・財務リスクの分析、成長戦略の立案・検証を行うために必要なスキルであると考えます。
法務 リスク マネジメント	● 重大なリスク・危機対応に関する専門的知見や視点からの経験・アドバイスの提供機能 ● 事業活動を展開する基盤となるリスクマネジメントなどの内部統制システムに関する意見・検証機能	法令遵守とリスクマネジメントは経営の基盤であり、すべてのステークホルダーの期待に応え信頼される企業であり続けるために、必要なスキルと考えます。
消費者視点 サステナ ビリティ	● SDGs、TCFDなどを含むサステナビリティに関する経験・知見	環境課題に取り組み、食の持続性をはじめとする持続可能な社会の実現に貢献することで、当社グループの社会的使命と企業価値向上を両立させるサステナビリティ経営の実践に必要なスキルであると考えます。
営業 マーケティング	● 消費者ニーズを開拓し、収益拡大を図る戦略に対する経験・知見、顧客満足度の向上、商品・ブランド戦略 ● 新たな市場として期待されるニュートリション市場(ECビジネス含む)に対する経験・知見	食のおいしさや楽しさ、健康機能などに関する市場環境の変化や顧客ニーズを的確に捉え、対応することで、ブランド価値向上と持続的な事業拡大につながる販売戦略を構築するために必要なスキルであると考えます。
生産・技術 研究開発 SCM	● 事業戦略に応じた生産体制・供給体制の構築・ハンドリング、品質保証、製造技術に対する経験・知見 ● 「ものづくり」に関するポテンシャル、シーズ創出力、特許など、知的財産などに対する経験・知見 ● ロジスティクス戦略、共同配送を含めたSCMに対する経験・知見	安全で良質な商品を消費者にお届けする当社グループの基本姿勢の根幹をなす分野であり、サプライチェーンのすべての段階で乳の価値を高め、当社グループ独自の商品を生み出すために必要なスキルであると考えます。
酪農・調達 農業経営 基盤	● 生乳調達戦略、需給調整、原料乳製品を主体とする原料資材調達戦略に関する経験・知見 ● 農業生産基盤に係る経験・知見、生産者(団体)との連携・取引に関する経験・知見	酪農は雪印メグミルクの価値創造を起点から支える基幹スキルであり、不可欠な存在と認識しており、酪農生産者との相互理解を深め、酪農生産基盤確保に取り組むことが、当社グループが持続的に成長していくために必要なスキルであると考えます。
IT・DX	● IT・DXに関する業務・マネジメント経験・知見	組織風土改革・生産性向上・競争力強化・新たな価値創造にデジタル技術の活用は欠かせないものであり、「Next Design 2030」の基盤戦略を実践するために必要なスキルであると考えます。
人事・労務 人材開発	● 人材開発、ダイバーシティ経営など、人的資本経営に関する経験・知見	企業価値向上のために最も重要な資本は人材であり、働きがいと成長が実感できる組織として、人的資本経営を推進していくために必要なスキルであると考えます。



社外取締役と
投資家・アナリスト
との対話

雪印メグミルクの 強み・課題と 企業価値向上に 向けた視点

1月27日、雪印メグミルク主催としては初めて、社外取締役と投資家・アナリストとの対話を実施しました。当日は17社18名の方にご参加いただき、当社の現状と今後をどのように見ているのか、経営計画の進捗、事業ポートフォリオ、資本効率、ガバナンスなど幅広いテーマについて、会場参加・Web参加の投資家・アナリストの皆様と活発な意見交換を行いました。中には、厳しい質問もありましたが、社外取締役それぞれの視点から率直な説明がなされ、参加者の理解を深める機会となりました。その意見交換の主なやりとりをご紹介します。



社外取締役
板東 久美子



社外取締役
福士 博司※



監査等委員である
社外取締役
服部 明人※



監査等委員である
社外取締役
真鍋 朝彦

※ 福士博司と服部明人は、2026年6月24日の株主総会で退任しています。

Q 社外取締役から見た、雪印メグミルクの課題は何だと考えていますか？

A 最も重要な課題は、掲げた戦略を着実に実行し、成果につなげていく力を更に高めることだと考えています。特に、海外事業の収益化、国内事業基盤の再構築、そして成長を支える人的資本の強化は、今後の企業価値向上に向けて重要なテーマです。また、「MBP」やチーズなど当社が持つ強みを、より分かりやすい価値として市場に届けていくことも必要だと見えています。

Q その課題に対して、社外取締役としてどのような役割を果たしていますか？

A 社外取締役としては、課題を指摘するだけではなく、執行側が実行し切れる体制になっているかを継続的に確認し、必要な提言を行うことを重視しています。とりわけ、人材育成、女性登用、海外マネジメント体制については、経営陣に対して具体的な議論を促してきました。また、大型投資やM&A、工場再編などについても、優先順位やリスクを十分に見極めながら進めるよう求めています。

Q 雪印メグミルクの強みはどこにあると感じていますか？

A 雪印メグミルクの大きな強みは、高い技術力・研究開発力です。とりわけ「MBP」やチーズ分野には独自性があり、競争力の源泉になっています。また、難しい事業環境の中でも、構造改革や成長投資に踏み出そうとする経営の姿勢には前向きな変化を感じています。こうした土台があることは、大きな魅力だと考えています。



Q 「Next Design 2030」に掲げる海外事業の飛躍に向け、組織改革や外部人材の活用について、社外取締役としての提言をお聞かせください。

A1 海外成長には人材・マネジメント力の強化が不可欠であり、現状は海外人材や管理体制が十分ではないと認識しています。国内も含めたグローバルなマネジメントポリシー・遂行支援体制の構築を経営陣に働きかけています。

A2 海外事業の営業利益70億円という2030年目標は、当初の水準から見て非常に高い目標であると認識しています。出遅れの挽回には既存の強みを活かすだけでなく、仕組みづくりの強化やM&Aを通じた人材・時間・新たな能力の獲得が必要であり、目標達成に向けて事業ポートフォリオを調整・強化している段階と捉えています。

A3 従来は海外派遣人材が生産部門中心で、営業・企画も含めた総合的な海外事業推進体制が弱かったと思います。近年は本社で経験を積んだ営業の中核人材を海外に派遣するなど、体制強化の姿勢が顕著です。更なる人材育成・確保は必要ですが、経営戦略と連動した人的資本の強化は着実に進展していると評価しています。

Q 雪印メグミルクを更なる高みへ引き上げるには、何が必要でしょうか？

A 更に企業価値を高めるためには、人材への投資と事業の選択と集中を一段と進めることが重要です。国内では生産性向上に向けた構造改革を着実に進め、海外では勝ち筋のある領域に経営資源を集中していく必要があります。あわせて、当社の技術や商品価値を、より伝わる形で発信していくことで、成長の可能性は更に広がると考えています。

Q ガバナンスの面で、特に注力していることは何でしょうか？

A ガバナンスにおいては、変革期にふさわしい実効性の高い監督機能を果たすことに注力しています。中長期戦略の進捗確認に加え、大型投資や事業再編に伴うリスク管理、経営体制のあり方、人材戦略の妥当性などを重点的に見ています。社外取締役として、成長と規律の両立を支えることが重要な役割だと考えています。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

雪印メグミルクには、「MBP」やチーズをはじめとする独自の技術・商品力があり、今後の成長につながる土台は十分にあると考えています。一方で、その強みを確かな成長や収益性の向上につなげるには、戦略の実行力を更に高めていくことが重要です。社外取締役としては、人的資本の強化、海外事業の収益化、国内事業の構造改革、大型投資の妥当性などを継続的に確認し、必要な提言を行っています。今後も、成長への打ち手とガバナンスの両面を強化しながら、中長期的な企業価値向上を後押ししてまいります。



新任社外取締役メッセージ

需要創造の挑戦を支え、 ミルクの価値を世界へ

社外取締役 品田 正弘



成長に向けて大きく舵を切ろうとしているこの重要な時期に、社外取締役として就任できたことを大変光栄に感じています。同時に、会社と人の成長に関われることに大きな期待を抱いています。経営陣の皆様による価値創造に向けた積極的な挑戦を支えながら、社外取締役としての独立した立場から、中長期的な企業価値および株主価値の向上に貢献していきます。

成長戦略の実現に向けては、中長期的な視点のもと、技術、人的資本、マーケティングなど幅広い領域において、「競争力の源泉づくり」が着実に進んでいるかを注視していきたいと考えています。特に今後の成長が期待される海外事業については、販売や収益の拡大のみならず、現場力の向上を着実に積み重ねていくことが不可欠であり、ここにマジックはないと考えています。

雪印メグミルクには業界をリードする企業として、健康寿命の延伸や持続可能な酪農の構築という社会課題に正面から向き合い、国内にとどまらず海外にもミルクの価値を届けることで、世界の食の持続性の実現に向けてリーダーシップを発揮する需要創造型企業へと、更に発展することを期待しています。

私は、企業の使命は「需要の創造」にあると考えています。特に販売と収益の両面において成長が期待される海外事業は、食の多様化や健康寿命延伸を背景に非常に大きな可能性が存在します。これまでグローバルに事業を展開するエレクトロニクス業界で培ってきた経験と知見を活かし、着実な現場力に裏打ちされた競争戦略の深耕と経営の強靱性の獲得に挑む経営陣を支え、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

当社の持続的成長と 改革に向けて

監査等委員である社外取締役 植村 京子



昨年、当社は創業100周年という節目を迎え、「健土健民」の創業精神に立ち返りながら、食の持続性に対する危機意識の下、新たな挑戦を進めようとしています。そうした成長戦略・財務戦略を支え、中長期的な視点で、企業価値の向上に貢献することが社外役員の役割だと思っています。

現在、経営計画「Next Design 2030」を実践する重要なフェーズに入っており、社外取締役（監査等委員）として、国内外の重点戦略の進捗を確認し、主要な指標が各部門・現場に浸透しているか、各年度の分析・見直しが適切に行われているか、想定リスクへの対策が十分かなど、重点的に見ていきたいと考えています。

当社は、過去の失敗に真摯に向き合い、対峙する力を培ってきたと思いますが、100年の転換点を迎え、会社全体で危機感を共有し、現場力を高め、お客様のニーズに応えられるように、持続的な成長と改革を続けてほしいと思います。

人材の多様性の面では、若い世代が挑戦できる時代になったと思います。スティーブ・ジョブズの有名な言葉に「Stay hungry, stay foolish」というのがあります。この言葉は、現状に満足することなく、常に向上心を持ち、世間の常識にとらわれることなく、新しい発想を持ってという意味に解釈しています。ぜひ、若い人達にもチャレンジする勇気を持ってほしいと期待しています。

当社のお客様ファーストや現場を大切にする姿勢を堅持しながら、改革に向けて微力を尽くして参ります。すべてのステークホルダーの皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティ経営

消費者重視経営の実践が食の持続性を支える

創業100周年を機に、私たちは創業の精神である「健土健民」を「存在意義・志」として再構築しました。同時に、私たちは「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、経営や事業活動に反映する姿勢を改めて明確にしました。サステナビリティをめぐる社会の要請は、気候変動、食料安全保障、人権、自然資本など、ますます広がりを見せています。しかし、どれほど時代が変化しても、消費者から信頼され、選ばれ続ける企業でなければ、当社グループが目指している食の持続性を支えることはできません。私たちは、消費者重視経営を揺るぎない土台とし、コンプライアンス・企業倫理の徹底とステークホルダーとの対話を通じて、持続的な企業価値の向上と、次世代へ継承できる食の未来の実現に取り組んでいます。

当社グループらしいサステナビリティ経営

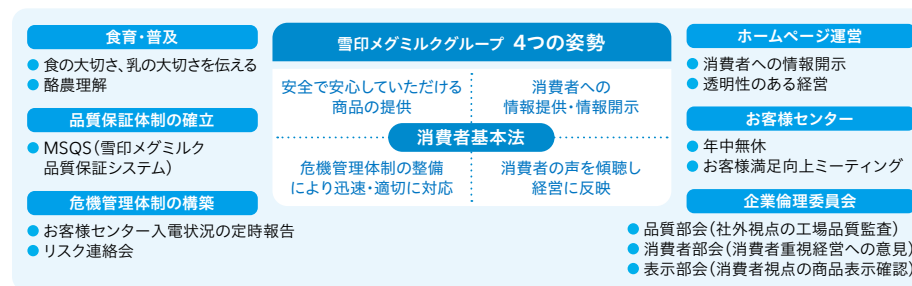
2025年7月には、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に基づく本格開示を行いました。生乳の生産・調達や水資源の利用など、事業と自然との密接な関係性を改めて認識するとともに、気候変動や自然資本・生物多様性に関するシナリオ分析を実施しました。その結果を踏まえ、重要なリスクと機会を評価し、指標・目標を設定しています。これらの取り組みを通じて、酪農のレジリエンス向上と水資源の保全を推進しています。2026年4月には、Alltech Japan 合同会社と連携協定を締結しました。環境フットプリントを定量的に把握し、得られた知見やデータを活用することで、酪農由来のGHG排出量低減と生乳生産性を両立する持続可能な酪農管理手法の探求を進めていきます。今後も、酪農と乳領域で培ってきた知見と技術を基盤に、生産現場と事業活動の双方から食の持続性を支える取り組みを進化させていきます。そして、そこで得られた知見を新たな価値創造へとつなげることで、当社グループらしいサステナビリティ経営の可能性を更に広げていきます。

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-

<https://www.meg-snow.com/sustainability/consumer/>

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ます。

▶ 雪印メグミルクグループの取組み

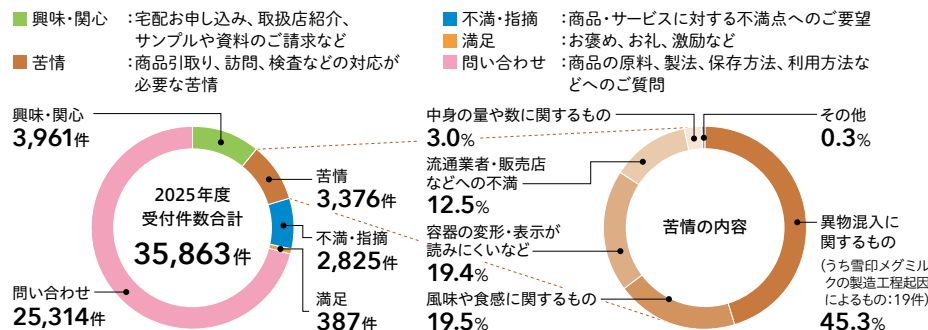


消費者重視を徹底した体制

消費者重視経営を実践するための仕組みの存在は、当社グループの強みといえます。雪印メグミルクお客様センターでは、年末年始を含む365日、お客様の声をお受けしています。

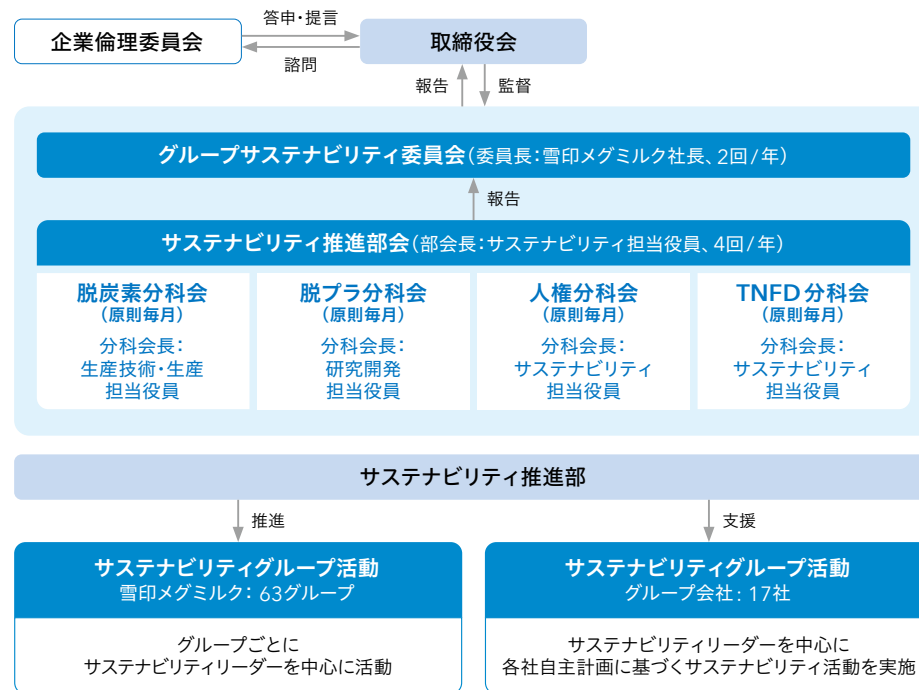
[お客様センター対応の流れ](https://www.meg-snow.com/customer/center/system/) ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/system/>
[お客様の声にお応えしました](https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/) ▶ <https://www.meg-snow.com/customer/center/voice/>

▶ お客様センターの受付件数



サステナビリティ推進体制

雪印メグミルクの代表取締役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」は、代表取締役を含む全担当役員、サステナビリティ推進部長、グループ会社社長を委員とし、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っています。その内容は取締役会に報告され、取締役会による監督体制のもと、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。また、グループサステナビリティ委員会の下には、「サステナビリティ推進部会」を設置しています。雪印メグミルクのサステナビリティ担当役員が部会長を務め、委員として代表取締役が参加する中、担当役員が分科会会長を務める各分科会（脱炭素、脱プラ、人権、TNFD）のロードマップに沿って具体的な取組みを検討しています。



グループサステナビリティ委員会

■ 2025年度の活動報告

グループ会社各社との双方向の議論を重ねながら、重要課題（マテリアリティ）のKPI進捗状況など、サステナビリティ課題への対応力の強化を図っています。

実施	討議内容
第7回 7月30日	一部のグループ会社へのエネルギーデータ算定システム導入、酪農分野におけるGHG削減の実効性について具体的な質疑が交わされ、現場課題を踏まえた施策推進と情報開示の重要性を共有しました。
第8回 2月18日	各グループ会社の実情に基づき、意見が交わされました。クレジットの活用や再生可能エネルギーの導入、ロードマップ策定の必要性について踏み込んだ討議が行われ、グループ全体での達成に向けて推進していくことを相互に確認しました。

■ 取締役会への報告

グループサステナビリティ委員会での討議内容は、雪印メグミルクの代表取締役社長が務める委員長より取締役会に報告され、取締役会による監督体制のもと、経営レベルでの認識共有と方向性の確認に活用されています。取締役会における議論を通じ、サステナビリティ経営の重要性や地域・社会との共創の視点を確認し、事業と一体となったサステナビリティ推進の強化を図っています。