

未来は、ミルクの中にある。



雪印メグミルク

## \* ご来場自粛のお願い \*

新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、本総会の開催場所を変更しております。株主の皆様におかれましては、感染防止のため、当日のご来場をお控えいただき、議決権の行使を郵送またはインターネット等で行なっていただくよう、お願い申し上げます。

また、本総会において、お土産の配布、飲料の提供はいたしません。

その他、本総会の運営等に変更がある場合には、次のウェブサイトでお知らせいたします。

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

### 目次

第12回定時株主総会招集ご通知…………… 1

議決権行使についてのご案内…………… 3

### (参考書類)

株主総会参考書類…………… 7

### (添付書類)

事業報告…………… 28

連結計算書類…………… 56

計算書類…………… 58

監査報告…………… 60

# 第12回 定時株主総会 招集ご通知

**日時** 2021年6月23日（水曜日）午前10時

**場所** 東京都港区台場一丁目9番1号  
ヒルトン東京お台場 1階 ペガサス  
会場が前回から変更となっておりますので、お間違えのないようご注意ください。

**議案** 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

第2号議案 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件

第3号議案 当社株式等の大量買付行為に関する対応方針（買収防衛策）継続の件



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/2270/>



雪印メグミルク株式会社

証券コード：2270

株主各位

証券コード 2270  
2021年6月2日

札幌市東区苗穂町六丁目1番1号  
**雪印メグミルク株式会社**  
代表取締役社長 西尾 啓治

## 第12回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第12回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

昨年に引き続き、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、会場を変更し、東京で開催いたします。株主様の安全を第一に考え、株主の皆様におかれましては、**本総会へのご来場をお控えいただきますよう、切にお願い申し上げます。**

総会当日は、ソーシャルディスタンスを確保するため、**会場の規模に比べて少ない座席数となります。**

株主の皆様が本総会の模様をご視聴いただけるよう、**当日はインターネットによるライブ配信を実施いたします**ので、ご利用くださいますようお願い申し上げます。

なお、事前の議決権行使につきましては、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、同封の**議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえご投函くださるか、電磁的方法（インターネット等）により2021年6月22日（火曜日）午後6時まで**に議決権をご行使くださいますよう、お願い申し上げます。

敬 具

記

<b>1 日 時</b>	2021年6月23日（水曜日）午前10時（開場 午前9時）
<b>2 場 所</b>	東京都港区台場一丁目9番1号 ヒルトン東京お台場 1階 ペガサス 過去に開催した場所と著しく離れた場所で開催する理由は、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、役員・スタッフの都道府県をまたぐ移動により、感染拡大につながる可能性を回避することです。 ※会場までのご案内図は、本冊子裏表紙に掲載しております。
<b>3 目的事項</b>	<b>報告事項</b> 第12期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 第2号議案 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件 第3号議案 当社株式等の大量買付行為に関する対応方針（買収防衛策）継続の件

4 議決権の行使等についてののご案内	3～4頁に記載の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。
5 招集にあたっての決定事項	<p>(1) 電磁的方法（インターネット等）により招集通知を受け取ることを承諾し、議決権行使書用紙を不要とご指定いただきました株主様には、議決権行使書用紙をお送りしていません。当日ご出席なさる場合は、お手数ながら議決権行使書用紙を2021年6月15日（火曜日）午後5時までに株主名簿管理人（みずほ信託銀行株式会社 証券代行部）までご請求ください。</p> <p>(2) 代理人により議決権を行使される場合は、当社の議決権を有する株主の方に委任するに限られます。なお、代理人は1名とさせていただきます。また、この場合、株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。</p> <p>(3) 介助または日本語通訳が必要な株主様に限り、介助者または通訳者を1名同伴して入場することができます。ただし、これら同伴の方につきましては、議決権を有する株主様である場合を除き、会場内では介助者または通訳者としての言動に制限されます。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>【議決権行使書用紙のご請求先】  〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号  みずほ信託銀行株式会社 証券代行部  電 話 0120-288-324（フリーダイヤル）  受付時間 9：00～17：00（土曜日、日曜日、休日を除く）</p> </div>

以上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、議事資料として本冊子をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトに訂正表を掲載させていただきます。
- 本株主総会招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本冊子には記載していません。したがって、本冊子に記載した内容は、監査報告を作成するに際し、監査等委員会および会計監査人が監査をした書類の一部であります。
  1. 株式会社の支配に関する基本方針
  2. 連結株主資本等変動計算書
  3. 連結注記表
  4. 株主資本等変動計算書
  5. 個別注記表
- 本総会の議事はすべて日本語で行ないますことをあらかじめご了承ください。

**当社ウェブサイト (<https://www.meg-snow.com/>)**



## 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様のご大切な権利です。  
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。  
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



### インターネット等で議決権 を行使される場合

次ページの案内にしたがって、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2021年6月22日(火曜日)  
午後6時入力完了分まで



### 書面(郵送)で議決権を 行使される場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2021年6月22日(火曜日)  
午後6時到着分まで



### 株主総会に ご出席される場合

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日 時

2021年6月23日(水曜日)  
午前10時(受付開始:午前9時)

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 股

御中

××××年 ×月××日

スマートフォン用  
議決権行使  
ウェブサイト  
ログインQRコード

見本

○○○○○○○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号および第2号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

#### 第3号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

※議決権行使書用紙はイメージです。

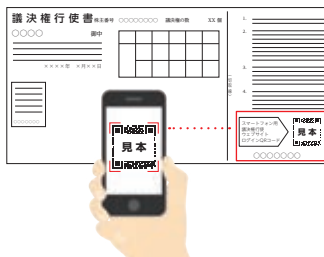
書面(郵送)およびインターネット等の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行なわれたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

# インターネット等による議決権行使のご案内

## ログインQRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。  
<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

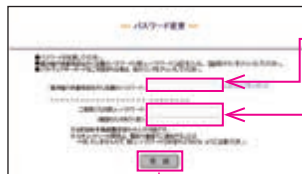
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などが不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル  
☎ 0120-768-524  
(受付時間 平日 9:00~21:00)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

## 株主総会ライブ配信のご案内

株主の皆様が本総会の模様をご視聴いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。

公開日時	2021年6月23日（水曜日） 午前10時
視聴方法	当社ウェブサイトより「第12回定時株主総会ライブ配信」ボタンをクリックし、ログイン画面にて株主IDおよびパスワードをご入力の上、ご視聴ください。 配信URL <a href="https://www.meg-snow.com/ir/stockinformation/live/">https://www.meg-snow.com/ir/stockinformation/live/</a> 株主ID 議決権行使書等に記載されている「 <u>株主番号</u> 」 (数字9桁) パスワード 2021年3月31日現在の株主名簿ご登録住所の「 <u>郵便番号</u> 」 (数字7桁、ハイフン無し)



### 注意事項

#### 株主総会へご出席の皆様へのご注意

- ・ご出席株主様の容姿は可能な限り映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

#### 株主総会ライブ配信をご覧になる株主の皆様へのご注意

- ・ライブ配信をご視聴される株主様は、当日会場にご出席いただく場合と異なり、当日の決議にご参加いただくことができません。郵送またはインターネット等により、事前の議決権の行使をお願い申し上げます（3～4頁参照）。また、当日審議の際にライブ配信をご視聴の株主様からご質問およびご意見を承ることができませんのでご注意ください。
- ・ご使用のパソコンおよびインターネットの接続環境、回線状況等の事情により、ご視聴いただけない場合があります。
- ・機材・システムのトラブルその他の事情により、やむを得ずライブ配信ができない、または中断する場合があります。
- ・ご視聴いただく場合の通信料金等は、株主様のご負担となります。
- ・ライブ配信の映像や音声データを複製、公開・転載することや、第三者に提供することを禁止いたします。
- ・株主IDおよびパスワードの第三者への提供は固くお断りします。
- ・ご出席される株主様のプライバシーに配慮し、中継は議長席および役員席付近のみといたします。

## ＜新型コロナウイルス感染症対応に関するお知らせ＞

株主様の安全を第一に考え、株主の皆様におかれましては、本総会へのご来場をお控えいただきますよう、切にお願い申し上げます。

総会当日は、感染防止に向けた対応を次のとおり実施いたします。

- ご来場の際には、マスクの着用をお願いいたします。マスクを着用いただけない株主様は、入場をお断りいたします。
- 会場入口にアルコール消毒液を設置しますので、手指の消毒をお願いいたします。
- ご来場の株主様には、会場入口にて体温測定を実施いたします。測定の結果、37.5度以上の発熱のある株主様はご入場をお断りいたします。また、体調が悪いように見受けられる株主様につきましてもご入場をお断りさせていただく場合がございます。
- 本総会の議事は、例年より短縮して実施する予定です。
- 本総会において、お土産の配布、飲料の提供はいたしません。
- ソーシャルディスタンスを確保するため、会場の規模に比べて少ない座席数となります。
- スタッフはマスク着用で対応させていただきます。
- 本総会の映像は、当日、ライブ配信でご覧いただくことができます。詳細は5頁をご覧ください。また、2021年6月中を目途に当社ウェブサイトに掲載する予定です。
- その他、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応等に変更がある場合には、当社ウェブサイトでお知らせいたします。

**当社ウェブサイト (<https://www.meg-snow.com/>)**

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案

### 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）5名は任期満了となります。つきましては、取締役6名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者が選任された場合の任期は、次回定時株主総会終結の時までとなります。

なお、取締役候補者は、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会の審議を経て決定しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	現在の当社における担当	候補者属性
1	にし お けい じ 西 尾 啓 治	代表取締役社長	経営全般担当	再任
2	にし ぼ ば しげる 西馬場 茂	代表取締役副社長	経営全般社長補佐 総務・監査担当	再任
3	もと い ひで き 本 井 秀 樹	代表取締役副社長	経営全般社長補佐 秘書室・人事担当	再任
4	いの うえ たけ ひこ 井 上 剛 彦	取締役常務執行役員	生産・生産技術担当	再任
5	いな ぼ さとし 稲 葉 聡	常務執行役員	総合企画室・管理・関係会社統括担当	新任
6	あ なん ひさ 阿 南 久	社外取締役		再任 社外 独立



にし お けい じ  
**西尾 啓治** (1959年2月19日生)

再任

## 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年4月 雪印乳業株式会社入社  
 2002年4月 同 乳食品事業部 部長  
 2002年10月 同 乳食品営業部長  
 2003年6月 同 執行役員乳食品営業部長  
 2004年1月 同 執行役員チーズ事業部 副事業部長  
 2004年6月 同 常務執行役員関東販売本部長  
 2009年6月 同 常務執行役員広域営業部長兼関東販売本部長  
 2009年10月 同 取締役執行役員広域営業部長兼関東販売本部長  
 2011年4月 当社 執行役員営業統括部長  
 2013年6月 同 取締役執行役員  
 2014年3月 同 取締役執行役員市乳事業部長  
 2015年4月 同 代表取締役社長  
 2018年5月 日本乳品貿易株式会社 代表取締役社長（現職）  
 現在に至る

(担当) 経営全般担当

(重要な兼職の状況) チーズ普及協議会 会長  
 チーズ公正取引協議会 委員長  
 日本乳品貿易株式会社 代表取締役社長  
 全国飲用牛乳公正取引協議会 委員長

## 取締役候補者とした理由

経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業企画、商品企画をはじめ、当社の事業に精通しており、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まいりました。当社の取締役に相応しい経験と能力を有していると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。



●所有する当社株式の数

14,561株

●取締役会への出席状況

18回/18回(100%)

●在任年数

8年

## 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	全国農業協同組合連合会 入会
2000年 2月	同 中央畜産センター食肉部 部長
2004年 2月	同 本所畜産販売部食肉課 課長
2006年 9月	JA全農ミートフーズ株式会社 常務取締役事業企画本部長
2007年 8月	全国農業協同組合連合会 参事
2010年 8月	全農チキンフーズ株式会社 専務取締役
2011年 6月	同 代表取締役社長
2012年 8月	当社 顧問
2013年 6月	同 取締役執行役員
2014年 6月	同 取締役執行役員業務製品事業部長
2015年 4月	同 取締役執行役員
2016年 6月	同 常務執行役員
2018年 6月	同 代表取締役副社長
	現在に至る

(担当) 経営全般社長補佐 総務・監査担当

## 取締役候補者とした理由

経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、営業部門等の分野に精通しており、当社の経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してまいりました。当社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、引き続き取締役候補者としたしました。



- 所有する当社株式の数  
**20,158株**
- 取締役会への出席状況  
**18回/18回(100%)**
- 在任年数  
**3年**

## 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月	農林中央金庫入庫
2004年 7月	同 那覇支店長
2005年 8月	みずほ証券株式会社 系統営業部長
2007年 7月	農林中央金庫 投融資企画部 副部長
2009年 7月	雪印乳業株式会社 経営企画室 部長
2009年10月	当社 経営企画部長
2011年 4月	同 総合企画室長
2011年 7月	農林中央金庫 農林水産環境統括部長
2014年 6月	同 常務理事
2016年 5月	当社 顧問
2016年 6月	同 取締役常務執行役員
2019年 6月	同 代表取締役副社長
	現在に至る

(担当) 経営全般社長補佐 秘書室・人事担当

## 取締役候補者とした理由

経営者として豊富な経験と幅広い識見を有し、経営企画、人事、財務、情報システム等の分野に精通しており、当社の経営陣幹部としてリーダーシップを発揮してまいりました。当社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、引き続き取締役候補者としたしました。



- 所有する当社株式の数  
**5,160株**
- 取締役会への出席状況  
**18回/18回(100%)**
- 在任年数  
**5年**

候補者番号

4

いのうえ たけひこ  
**井上 剛彦** (1965年12月15日生)

再任

**略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1989年 4月 雪印乳業株式会社入社  
2015年 4月 当社 福岡工場長  
2017年 4月 同 大樹工場長  
2019年 4月 同 生産部長  
2020年 6月 同 取締役常務執行役員  
現在に至る

(担当) 生産・生産技術担当

**取締役候補者とした理由**

生産部門において豊富で幅広い経験を有し、特に生産技術や生産管理等の分野に精通しており、当社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、引き続き取締役候補者としたしました。

候補者番号

5

いなば さとし  
**稲葉 聡** (1963年12月20日生)

新任

**略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1987年 4月 雪印乳業株式会社入社  
2009年10月 当社 秘書室副室長  
2011年 4月 同 秘書室長  
2013年 6月 同 研究開発部副部長  
2015年 6月 同 総合企画室長  
2018年 6月 雪印ビーンスターク株式会社 代表取締役社長  
2020年 6月 当社 常務執行役員  
現在に至る

(担当) 総合企画室・管理・関係会社統括担当

**取締役候補者とした理由**

グループ会社社長の経験を有し、総合企画室、グループ経営、ニュートリション事業、乳製品事業等の分野に精通しており、当社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、取締役候補者としたしました。



●所有する当社株式の数  
**854株**

●取締役会への出席状況  
**13回/13回(100%)**

●在任年数  
**1年**



●所有する当社株式の数  
**2,754株**

**略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

- 1991年6月 生活協同組合コープとうきょう 理事
- 1999年6月 東京都生活協同組合連合会 理事
- 2001年6月 日本生活協同組合連合会 理事
- 2003年8月 全国労働者共済生活協同組合連合会 理事
- 2007年10月 全国消費者団体連絡会 事務局
- 2008年5月 同 事務局長
- 2012年8月 消費者庁 長官
- 2014年8月 同 長官退任
- 2015年6月 当社 社外取締役
- 2020年12月 株式会社ジーネクスト 社外取締役 (現職)  
現在に至る

(重要な兼職の状況) 一般社団法人消費者市民社会をつくる会 代表理事  
株式会社ジーネクスト 社外取締役

**社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要**

過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、消費者団体において豊富な経験を有し、消費者庁長官を務めるなど、特に消費生活等の分野に精通しており、消費者重視経営の実践を目指す経営の観点から当社の経営に対する助言、提言および監督に生かしていただけるものと判断し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

**独立性に関する事項**

同氏につきましては、東京証券取引所および札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合は、引き続き独立役員とする予定です。

なお、同氏は、当社または当社の特定関係事業者から多額の金銭その他の財産（取締役としての報酬等は除く。）を受ける予定はなく、また過去2年間に受けていたこともありません。また、当社または当社の特定関係事業者の業務執行者および業務執行者でない役員の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者ではありません。



- 所有する当社株式の数

**1,684株**

- 取締役会への出席状況

**18回/18回(100%)**

- 在任年数

**6年**

- (注) 1. 西尾啓治氏は、当社が30.1%の株式を保有する日本乳品貿易株式会社の代表取締役社長であり、当社と同社との間には不動産賃貸事業における競業関係があります。その他の候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 各候補者の在任年数は、本定時株主総会終結時のものであります。
3. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の47頁に記載のとおりです。取締役候補者の選任が承認されますと、引き続き当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
4. 阿南久氏は、社外取締役候補者であります。
5. 阿南久氏は、現在、当社の社外取締役であります。当社の社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって6年になります。
6. 社外取締役候補者との責任限定契約について  
当社は、阿南久氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その内容は、同氏が当社に損害賠償責任を負う場合の限度額を、1,000万円または法令が規定する額のいずれが高い額とするものです。同氏が再任された場合、当該契約を継続する予定であります。
7. 独立役員の指定につきましては、14頁に記載の「雪印メグミルク株式会社 社外役員の独立性の判断基準」に基づいて行なっております。

## 第2号議案

## 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役2名の選任をお願いしたいと存じます。

当該補欠の監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであり、山下功太郎氏は監査等委員である取締役幸坂眞也氏の補欠としての取締役候補者、真鍋朝彦氏は同じく監査等委員である取締役西川郁生氏および服部明人の補欠としての社外取締役候補者であり、この決議の効力は、次回定時株主総会の開始の時までとなります。

なお、補欠の監査等委員である取締役候補者は、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会の審議を経て決定しております。

また、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

候補者番号

1

やました こうたろう  
**山下 功太郎** (1962年10月7日生)

## 略歴および重要な兼職の状況

1995年6月 雪印乳業株式会社入社  
 2010年4月 当社 総務部副部長  
 2013年6月 同 総務部長  
 2017年4月 同 監査部長  
 2020年6月 雪印種苗株式会社 監査室長  
 現在に至る

(重要な兼職の状況) 雪印種苗株式会社 監査室長

## 補欠の監査等委員である取締役候補者とした理由

当社およびグループ会社での豊富な監査担当としての経験を有し、取締役の職務執行の監督・監査等を行なうための相応しい経験と能力を有していると判断し、補欠の監査等委員である取締役候補者といたしました。



●所有する当社株式の数

2,036株



●所有する当社株式の数

0株

### 略歴および重要な兼職の状況

- 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  
 2007年 5月 新日本有限責任監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人） パートナー  
 2010年 7月 税理士法人高野総合会計事務所 パートナー  
 2013年 7月 同 シニアパートナー  
 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（現職）  
 2017年 6月 出版共同流通株式会社 社外監査役（現職）  
 2019年 3月 ヒューマンズデータ株式会社 監査役（現職）  
 2019年 6月 公益財団法人 中部奨学会 評議員（現職）  
 2020年 9月 税理士法人高野総合会計事務所 代表社員（現職）  
 現在に至る

（重要な兼職の状況） 税理士法人高野総合会計事務所 代表社員  
 日販グループホールディングス株式会社 社外監査役  
 出版共同流通株式会社 社外監査役  
 ヒューマンズデータ株式会社 監査役  
 公益財団法人 中部奨学会 評議員

### 補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

過去に直接会社の経営に関与した経験はありませんが、公認会計士として専門的で高度な知識と幅広い経験を取締役の職務執行に対する監督・監査に生かしていただけるものと判断し、補欠の監査等委員である社外取締役候補者いたしました。

### 独立性に関する事項

同氏は、当社または当社の特定関係事業者から多額の金銭その他の財産（監査等委員である取締役としての報酬等は除く。）を受ける予定はなく、また過去2年間に受けていたこともありません。また、当社または当社の特定関係事業者の業務執行者および業務執行者でない役員の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者ではありません。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。  
 2. 真鍋朝彦氏は、補欠の監査等委員である社外取締役候補者であります。  
 3. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の47頁に記載のとおりです。各候補者が監査等委員である取締役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。  
 4. 補欠の監査等委員である取締役候補者との責任限定契約について  
 当社は、各候補者が監査等委員である取締役に就任した場合、当該候補者との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。その内容は、当該候補者が当社に損害賠償責任を負う場合の限度額を、1,000万円または法令が規定する額のいずれか高い額とするものです。  
 5. 真鍋朝彦氏は、14頁に記載の「雪印メグミルク株式会社 社外役員の独立性の判断基準」を満たしており、同氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合は、東京証券取引所および札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出る予定です。

## 監査等委員会の意見

監査等委員会は取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任および報酬について、指名諮問委員会・報酬諮問委員会（社外監査等委員2名を含む3名の社外取締役が半数以上を占める）での議論の確認を含め、慎重に検討を行ないました。

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者について、適正な指名手続きを経て指名されていること、高度な専門知識と豊富な経験を有し当社経営理念・経営手法に造詣が深い者が指名されていることから当社の取締役候補者として適任であると判断しました。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬について、決定の手続きは適正であり、報酬体系の考え方、具体的な算定方法等から報酬等の内容は妥当であると判断しました。

参考資料

## 取締役候補者の指名方針

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なうための優れた人格、見識、能力および豊富な経験に加え、高い倫理観を有している者の中から、専門とする分野が偏らないよう取締役会のバランスを考慮したうえで指名します。

監査等委員である取締役候補者は、会社法が定める欠格事由に該当しないことを前提に、経営全般のモニタリングと業務執行の監督を行な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等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。

## 雪印メグミルク株式会社 社外役員の独立性の判断基準

雪印メグミルク株式会社（以下「当社」という。）は、当社の社外取締役（以下「社外役員」という。）が次のいずれにも該当しない場合は、当該社外役員は、当社に対して十分な独立性を有するものと判断いたします。

### 1. 過去3年間のいずれかの事業年度において、当社または当社子会社と取引等があった次の者

- (1) 当社または当社子会社を取引先とする者のうち、当社グループからの支払額が当該取引先グループ連結売上高の2%を超える者またはその業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する役員もしくは使用人（以下あわせて「業務執行者」という。）
- (2) 当社または当社子会社の取引先である者のうち、当社グループへの支払額が当社グループ連結売上高の2%を超える者またはその業務執行者
- (3) 当社または当社子会社の借入額が、当社グループ連結総資産の2%を超える者またはその業務執行者
- (4) 当社または当社子会社から1千万円または総収入の2%のいずれか高い額を超える金銭その他の財産（役員報酬を除く。）を得たコンサルタント、会計専門家または法律専門家で、当該財産を得ている者が団体である場合には、当該団体に所属する者

### 2. 過去3年内において、大株主であった次の者

- (1) 当社の議決権比率10%以上の保有者（間接保有を含む。）またはその業務執行者
- (2) 当社または当社子会社が議決権比率10%以上を保有した会社（間接保有を含む。）の業務執行者

### 3. 当社・当社子会社・取引先等またはその関係者の親族

- (1) 過去10年内において、次の者の配偶者または二親等内の親族であった者
  - ① 当社または当社子会社の業務執行取締役、執行役員または本部長
  - ② 当社の非業務執行取締役
- (2) 過去3年内において、次の者の配偶者または二親等内の親族であった者
  - ① 前1. (1)、(2)および(3)ならびに前2. に掲げる者で、業務執行者の場合は業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する役員または部長クラスの者
  - ② 前1. (4)に掲げる者（会計専門家については公認会計士、法律専門家については弁護士（アソシエイトを含む。）に限る。）

### 4. その他の関係者

- (1) 過去3年間のいずれかの事業年度において、当社または当社子会社から1事業年度中に1千万円または総収入の2%のいずれか高い額を超える寄付を受けた者またはその業務執行者
- (2) 過去3年内に当社または当社子会社の出身者が他の会社において社外役員に就いていた場合における当該他の会社の業務執行者

## 当社株式等の大量買付行為に関する対応方針（買収防衛策） 継続の件

当社は、2018年6月27日開催の第9回定時株主総会において、当社株式等の大量買付行為に関する対応方針（以下「本方針」といいます。）の継続を株主の皆様にご承認いただきましたが、その有効期限は本定時株主総会終結の時までとなっております。

当社は、当該有効期限到来後の本方針について検討を行なった結果、2021年5月18日開催の取締役会において、独立社外取締役3名を含む取締役8名全員一致で、本方針を継続することについて本定時株主総会に提案することを決議いたしました。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスの基本は「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」および「市場の変化に即応できる経営体制の確立」を柱とし、企業価値を向上させていくことであり、この3年間でも、独立社外取締役の比率を3分の1とする取締役体制とし、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置等を行なうなど、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいりました。コーポレート・ガバナンスの強化は、当社経営陣が本方針を恣意的に運用することの抑止にもつながるものと考えておりますので、今後も引き続き取り組んでまいります。

こうしたなかで、本方針の継続につき、株主の皆様のご承認をお願いするものであります。

本方針のポイント、目的、必要性、変更点および概要は以下をご参照ください。

### 1. 本方針とは

当社の株式等の保有割合を20%以上とする大量買付者が現れた場合に備え、予め定めた大量買付行為に関するルール（以下「大量買付ルール」といいます。）のことを指します。

※大量買付ルールの詳細は後掲5.をご参照ください。

### 2. 本方針の目的

本方針継続の目的は、次の2点です。

- (1) **株主の皆様が大量買付の是非について、適切な判断を行なうていただくために、十分な情報と、検討期間の確保を図ることです。**

当社の株主様は、一般投資家だけではなく、酪農家や生産者団体、関連業界、消費者等多様な構成となっております。こうした株主の皆様にとっては、株式等の大量買付けが当社の経営に与える影響のみならず、当社の経営理念や経営方針、事業内容等に与える影響、さらには酪農乳業界とその関連業界に与える影響等も、株式等の大量買付けに応じるかどうかを決定する際の重要な判断材料であると考えております。

- (2) **当社の企業価値を著しく毀損する買収を防止し、企業価値および株主共同の利益を確保することです。**

大量買付者から提供された情報の評価・検討、および対抗措置の発動は、独立委員会に諮問し、第三者の目で十分評価・検討を行なっていただきます。



### 3. 本方針の必要性

#### (1) 株主の皆様への責任

金融商品取引所に株式を上場している以上、当社株式は自由に売買が行なわれることを前提にすべきであり、当社取締役会の同意がない大量買付行為がなされた場合でも、その是非を最終的に判断するのは株主の皆様であると考えます。

しかしながら、近年の資本市場において、投資目的等について株主の皆様や投資家等に十分な情報開示がなされることなく株式等を大量に買い付ける動きも見られ、結果として企業価値・株主共同の利益が毀損される買収（濫用的買収）の可能性も低くないと考えております。金融商品取引法により、質問権の付与等、買収に関する一定の規制が設けられているものの、市場内での大規模買付行為は対象となりません。また、濫用的買収のようなケースの場合には、それだけでは大量買付に関する情報および対応方針を検討する準備期間が十分に確保できない場合が想定され、結果として株主の皆様が判断する期間も十分に提供できないことが想定されます。実際に近年においても、買収防衛策を一旦廃止した後に、大量買付行為に対して有事型の買収防衛策を導入し、臨時株主総会で発動を決議した事例が生じており、必ずしも金融商品取引法による規制では十分とはいえない状況も生じております。

また、予め買収防衛策を導入しておくのではなく、大量買付等の有事に際して、第三者割当を実施したり、緊急で買収防衛策を導入するという選択肢もあるとの考え方もありますが、割当を受けられなかった株主の皆様の保有株式の価値の希薄化を招くことや、緊急での買収防衛策導入は、証券取引所の規則に規定されていないなど、必ずしも適切に株主の皆様の判断を反映できないのではないかと疑問があり、備えとしては不十分と考えております。

上記「2. 本方針の目的」の(1)に記載しましたとおり、当社の株主様は様々な立場・目的で当社株式を保有されております。そこで、当社といたしましては、株主の皆様は株式等の大量買付けの是非について、それぞれの立場から適切な判断をしていただくために必要な情報と相当な検討期間を確保することが極めて重要であると考えております。いわゆる濫用的買収においては、株主の皆様が必要とされる情報や十分な検討期間が必ずしも担保されず、結果として企業価値・株主共同の利益が毀損される可能性があるといわざるを得ませんので、それに備え、予め買収防衛策の内容とその目的を株主の皆様にご理解いただき、ご承認いただくことが望ましいと考え、本方針の継続をお願いする次第です。

#### (2) 社会への責任

当社グループは、酪農生産者団体をルーツに持ち、企業理念に「消費者重視経営の実践」、「乳（ミルク）にこだわる」に加えて、「酪農生産への貢献」を掲げて、事業経営を行なってまいりました。この企業理念は、当社グループの存在意義、社会的使命（ミッション）であり、今後も変わることのないものだと思っております。

また、乳製品は世界の貿易量が限られ、近い将来、需給が逼迫に向かうことが懸念されている商品です。そうしたなかで、中長期的な企業価値の向上を求める多くの株主の皆様の期待に応えるためにも、当社の企業価値の源泉であり発展につながる酪農生産基盤の強化と持続的発展に貢献することを継続していくつもりです。

したがって、当社グループの企業理念に賛同せず、短期的な利益を追求して中長期の企業価値の向上を顧みない企業等に対する備えは、必要だと考えております。

当社グループは、今後も国内酪農に対して一定の役割を担い、酪農生産への貢献を通じて、当社と酪農の成長・発展を実現してまいります。

#### 4. 変更点

有効期限（第15回定時株主総会終結の時まで）を除き、第9回定時株主総会においてご承認いただいた内容と同じであります。

#### 5. 大量買付ルール

##### (1) 大量買付ルールの基本と大量買付行為の定義

本買収防衛策の大量買付ルールの基本は、次のとおりです。

- ① 事前に大量買付者から当社取締役会に対して十分な情報の提供がなされること
  - ② 当社取締役会による当該提供情報に関する一定の評価期間が経過した後に大量買付行為を開始すること
- また、「大量買付行為」とは、次の買付行為をいい、いずれについても予め当社取締役会が同意したものを除きます。

- ① 特定株主グループ<sup>1</sup>の株式等保有割合<sup>2</sup>を20%以上とすることを目的とする株式等<sup>3</sup>の買付け
- ② 特定株主グループ<sup>4</sup>の株式等保有割合<sup>5</sup>が20%以上となる株式等<sup>6</sup>の公開買付け<sup>7</sup>

(注) 1 金融商品取引法第27条の23第1項に規定する保有者（同条第3項に基づき保有者とみなされる者を含みます。）および同法第27条の23第5項に規定する共同保有者（同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者を含みます。）をいいます。

2 金融商品取引法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。

3 金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。

4 買付けを行なう者および金融商品取引法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。

5 金融商品取引法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。

6 金融商品取引法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。

7 金融商品取引法第27条の2第6項に規定する公開買付けをいいます。

##### (2) 大量買付意向表明書の提出

大量買付者が大量買付行為を行なおうとする場合には、事前に当社取締役会宛に、大量買付ルールに従う旨の「大量買付意向表明書」（以下「意向表明書」といいます。）を提出していただくことといたします。意向表明書には「大量買付者の名称および住所」「設立準拠法」「代表者の氏名」「国内連絡先」「提案する大量買付けの概要」「大量買付者およびその共同保有者が保有する当社株式等の数」「大量買付ルールを遵守する旨の誓約」を記載していただきます。

当社取締役会は、大量買付者から意向表明書を受領したことについてすみやかに情報開示を行ないます。

##### (3) 大量買付情報の提供

大量買付者には、当社取締役会に対して、株主の皆様の判断および当社取締役会の評価・検討のために十分な情報（以下「大量買付情報」といいます。）を提供していただきます。

当社取締役会は、意向表明書の受領後5営業日以内に、大量買付者から当初提出していただくべき大量買付情報のリストを、回答期限を定めて交付します。

なお、当社取締役会は、当初提出していただいた情報をすみやかに独立委員会に提供するものとし、独立委員会は、当該情報の内容を確認し、大量買付情報として不十分であると判断した場合には、その都度回答期限を定めて、十分な大量買付情報がそろうまで追加的に情報の提供を求めるよう、当社取締役会に勧告するものとし、

独立委員会は、必要な情報がそろったと判断した時点で、大量買付情報の提出が完了した旨を当該大量買付者に書面で通知することおよびその旨の情報開示を行なうよう当社取締役会に勧告するものとし、また、当該大量買付情報が株主の皆様の判断のために必要であると認められる場合には、適切と判断する時点で、その全部または一部を開示するよう当社取締役会に勧告するものとし、

当社取締役会は、独立委員会の勧告に沿って、大量買付情報の提出が完了した旨、および当該大量買付情報の全部または一部の情報開示を行ないます。

##### (4) 当社が要請する情報内容

大量買付者に提供していただく大量買付情報の主な項目は次のとおりです。

###### ① 大量買付者およびそのグループの詳細

共同保有者および特別関係者（ファンドの場合は組合員その他の構成員を含む。）の具体的名称、資本構成または主要出資者、経歴・沿革、事業内容、財務内容、当社事業と同様の企業・事業経験、同種事業の場合のセグメント情報、大量買付経験と対象企業のその後の状況等

- ② 大量買付行為の目的、方法および内容  
目的、買付時期、買付方法、買付対価の価額・種類、関連する取引の仕組み、買付方法の適法性等
- ③ 買付対価の算定根拠  
算定の数値、算定の前提となる事実、算定方法、算定担当者または企業、大量買付けにより生じることが予想される影響額およびその算定根拠、そのうち他の株主様に対して分配される影響額と算定根拠等
- ④ 買付資金の裏付け  
資金調達方法、資金提供者の有無および具体的名称（実質的提供者を含む。）、資金調達に係る取引
- ⑤ 大量買付行為完了後の当社経営方針および事業計画  
意図する当社と当社グループの経営方針、事業計画、財務計画、資本政策、資産活用策、これら事業計画の実現可能性と予想されるリスク
- ⑥ 大量買付行為完了後の取引拡大等により得られる大量買付者と当社の相乗効果
- ⑦ 当社の利害関係者（当社従業員、取引先、顧客、地域社会等）に関する対応方針および影響
- ⑧ 当社の他の株主様との利益相反を回避するための具体的方策
- ⑨ その他当社取締役会または独立委員会が合理的に必要と判断する情報

#### (5) 評価期間

当社取締役会は、大量買付行為の評価、検討、交渉、意見形成および代替案立案等を行なうための期間（以下「評価期間」といいます。）として、当該大量買付行為の内容に応じて次の①または②による期間を設定します。大量買付行為は、次の評価期間が経過した後にのみ実施されるものとします。

- ① 60日：現金を対価とする公開買付けによる当社全株式等の買付けの場合
- ② 90日：その他の大量買付けの場合

上記期間には、独立委員会が当該大量買付行為に関する検討に要する期間および当社取締役会に対し対抗措置を発動すべきか否かを勧告するまでに要する期間を含みます。

ただし、独立委員会は、当社取締役会が、大量買付行為の内容の検討、大量買付者との交渉、代替案の作成等を行なうために必要な範囲内で評価期間を延長することを当社取締役会に勧告できるものとします。当社取締役会が評価期間を延長することを決議した場合には、評価期間を延長する理由、延長期間、その他公表すべき事項について、当該延長の取締役会決議後すみやかに大量買付者への通知および情報開示を行なうものとします。

#### (6) 取締役会による意見・代替案の提示

当社取締役会は、評価期間内において、独立委員会と連携を取りながら、当社の企業価値・株主共同の利益に資するか否かの観点で、大量買付者から提供された大量買付情報の評価・検討を行ないます。当社取締役会は、必要に応じて大量買付者と協議・交渉を行ない、大量買付けに関する提案内容の改善を大量買付者に要求し、あるいは株主の皆様に対して代替案を提示することがあります。

### 6. 大量買付行為がなされた場合の対応

当社取締役会が、大量買付情報の内容を評価・検討し、大量買付者と協議・交渉を行なった結果、大量買付行為が次のいずれかに該当し、しかるべき対抗措置を講じることが妥当であると判断した場合には、評価期間中か否かにかかわらず、次のとおり、本買収防衛策で定める対抗措置を発動することがあります。

#### (1) 大量買付ルールが遵守されなかった場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、後掲7. の独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、新株予約権を無償で割り当て、あるいは会社法その他法令および当社定款が取締役会の権限として認める対抗措置を発動することがあります。

当該対抗措置は、一般の株主様に不利益をもたらすものではありませんが、大量買付ルールを遵守しない大量買付者は経済的損害を被る可能性がありますので、大量買付ルールを無視して大量買付行為を開始することのないよう予め注意を喚起します。

#### (2) 大量買付ルールが遵守された場合

大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合には、たとえ当社取締役会が当該大量買付行為に反対であったとしても、反対意見の公表、株主の皆様への代替案の提示および個別の説得等を行なうにとどめ、原則として対抗措置は取りません。したがって、大量買付者の買付提案に応じるか否かは、株主の皆様において、当該大量買付者の買付提案および当社取締役会が提示する代替案ならびに当社の企業価値向上のための中長期的な経営方針等を比較し、判断していただくこととなります。ただし、大量買付ルールが遵守された場合であっても、大量買付行為が次のいずれかに該当し、当社の企業価値・株主共同の利益を著しく毀損するおそれがある場合には、当社取締役会は、後掲7. の独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、相応の対抗措置を発動することがあります。

- ① グリーンメーラー：当社グループの経営に参加する意思がなく、株価を吊り上げて高値で当社に株式を引き取らせる目的による行為
- ② 焦土化経営：当社グループの経営を一時的に支配し、当社グループの知的財産権、ノウハウ、主要取引先・顧客等を大量買付者やそのグループ会社等に委譲させる目的による行為
- ③ 資産流用：当社グループの経営を支配した後、当社グループの資産を大量買付者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する目的による行為
- ④ 一時的高配当：当社グループの経営を一時的に支配し、当社グループの不動産・有価証券等の資産を売却処分し、その利益で一時的に高配当を行なうか、一時的高配当による株価急上昇の機会を狙い高値で売り抜ける目的による行為
- ⑤ 強圧的二段階買収：最初の買付けで全株式の買付けを勧誘せず二段階目の買付条件を不利に設定し、または明確にしないで買付けをする等、株主に事実上売却を強要する行為

### (3) 対抗措置発動の判断方法

当社取締役会は、大量買付者が提供した大量買付情報その他調査によって入手した情報に基づき、フィナンシャル・アドバイザー、弁護士等の助言を得ながら、当該大量買付者が真摯に当社の経営に参加する意思があるのか、当該大量買付行為・提案が当社の企業価値向上・株主共同の利益に資するのかが等を検討するとともに、後掲7.の独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで対抗措置を発動するか否かを当社取締役会で決議するものとします。

当社取締役会が大量買付者に対する対抗措置の発動を決議した場合、または発動しないことを決議した場合は、その理由を明らかにしたうえで、株主の皆様に対し適時適切な情報開示を行いません。

### (4) 対抗措置発動の中止

当社取締役会は、対抗措置として新株予約権の無償割当てを実施することを経済した後も、次の①または②に該当する場合は、新株予約権の発行中止または新株予約権発行後に当社が当該新株予約権を無償取得し消却する等、結果的に当該対抗措置の発動を中止することができるものとします。この場合、当社取締役会は、すみやかに情報開示を行いません。

- ① 当社取締役会が対抗措置の発動を決議した後、大量買付者が買付けを撤回する等、大量買付行為が存在しなくなった場合
- ② 対抗措置の発動の前提となった事実関係に変動が生じ、大量買付け等が前掲6.(1)(2)に定める対抗措置発動の条件のいずれにも該当しなくなった場合、または該当しても新株予約権の発行もしくは行使を認めることが適切でないと当社取締役会が判断した場合

## 7. 独立委員会

### (1) 独立委員会の設置

当社取締役会は、大量買付行為に係る意向表明書を受領した場合または大量買付行為がなされる可能性がある場合、対抗措置が当社取締役会の恣意的な判断で発動されることのないよう当社取締役および大量買付者からの独立性を確保した組織として独立委員会の招集を独立委員会の委員に要請し、大量買付者が前掲6.(1)(2)に定める対抗措置発動の条件に該当するか否かを諮問します。なお、独立委員会の招集、決議要件、決議事項等については、【別紙1】をご参照ください。

大量買付行為が当社の企業価値向上・株主共同の利益に資するかどうかを判定する独立委員会の委員は、社外有識者、当社社外取締役の中から3名を選定します。

独立委員会は、当社取締役、従業員等に対し必要に応じて、独立委員会への出席および情報の提供、説明を要請できるものとし、諮問を受けた事項について審議、決議し、その内容を当社取締役会に勧告するものとします。独立委員会の委員は、【別紙2】に記載の方に委嘱する予定であります。

### (2) 独立委員会の判断方法

独立委員会は、招集された場合、次の手続きに従い勧告等を決議し、当該勧告等の内容についてすみやかに情報開示を行いません。

- ① 独立委員会が対抗措置の発動を勧告する場合  
独立委員会は、大量買付者の買付けが前掲6.(1)(2)に定める条件のいずれかに該当し、対抗措置を発動することが妥当と判断した場合には、当社取締役会に対して対抗措置の発動を勧告します。
- ② 独立委員会が対抗措置を発動しないことを勧告する場合  
独立委員会は、大量買付者が提供する大量買付情報の検討、当社取締役会と大量買付者との交渉経過等の内容を検討した結果、当該大量買付者による買付けが前掲6.(1)(2)に定める条件のいずれにも該当しないか、該当しても対抗措置の発動が妥当ではないと判断した場合には、当社取締役会に対して対抗措置を発動

しないことを勧告します。ただし、かかる勧告の判断の前提となった事実関係に変動が生じ、前掲6. (1) (2)に定める条件のいずれかに該当することとなった場合には、新たな勧告を行なうことができるものとします。

③ 独立委員会が対抗措置発動の延期を勧告する場合

独立委員会は、前掲5. (5)の評価期間の満了までに対抗措置の発動・不発動の勧告を決議するに至らない場合には、合理的に必要とされる範囲内で、評価期間を延長する旨の決議を行ない、当社取締役会に勧告することができるものとします。

当社取締役会は、独立委員会による勧告を最大限尊重したうえで、取締役会としての意見を決議し、その内容を情報開示します。

## 8. 対抗措置の内容

### (1) 新株予約権の発行

当社取締役会が大量買付行為に対抗するための具体策として、新株予約権の無償割当てを行なう場合は、【別紙3】のとおり、大量買付者等は行使することができないとの条件を付与した新株予約権（以下「本新株予約権」といいます。）を発行し、当社取締役会において定め別途公告する一定の日（以下「割当期日」といいます。）における株主様に対し無償で割り当てることとします。なお、本新株予約権を発行する場合には、対抗措置としての効果を勘案した行使期間および行使条件を設けることとします。

### (2) 新株予約権の譲渡制限

本新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要することとします。

### (3) 新株予約権の発行および行使の手続き

本新株予約権を発行することとなった場合、新株予約権の割当てを受けるには割当期日までに当社株主名簿に記録される必要があります。また、本新株予約権の行使については、新株を取得するために所定の行使期間中に一定の金額の払込みをしていただく必要があります。

上記の手続きの詳細については、実際に本新株予約権を発行することを決議した際に、法令に基づき株主の皆様にお知らせします。

## 9. 株主・投資家の皆様に与える影響等

### (1) 本買収防衛策が株主・投資家の皆様に与える影響

本買収防衛策は、新株予約権を無償で割り当て、あるいは会社法その他法令および当社定款が取締役会の権限として認める対抗措置を発動することがある旨を公表しているに過ぎず、その導入の時点において対抗措置自体は行なわれませんので、株主・投資家の皆様に直ちに影響が生じることはありません。

むしろ、本買収防衛策の継続により、大量買付者からの大量買付情報の提供、当社取締役会からの代替案の提示等、株主・投資家の皆様が大量買付行為に応じるか否かの適切な判断をするための十分な情報と期間を確保できることとなります。

### (2) 対抗措置発動時における株主・投資家の皆様に与える影響

当社取締役会が具体的に対抗措置を発動することを決議した場合には、法令および金融商品取引所の規則に従い、適時適切な開示を行ないます。

対抗措置発動時には、大量買付者を含む特定株主グループ以外の株主・投資家の皆様が、法的権利または経済的側面において、次の③、④の場合を除き特別な損害を被るような事態が生じることは想定しておりません。

当社取締役会が、対抗措置として新株予約権の無償割当てを行なった場合の大量買付者を含む特定株主グループ以外の株主・投資家の皆様に与える影響は次のとおりとなります。

① 当社取締役会が別途定める割当期日における株主名簿に記録された株主の皆様に対し、その所有する普通株式1株につき本新株予約権1個を無償割当てします。

② 本新株予約権の無償割当てを受けた株主様が権利を行使し新株を取得するには、当社取締役会が指定する一定期間内に本新株予約権1個当たり金1円以上で、当社取締役会が新株予約権の無償割当決議において定める価額の払込金額が必要となります。

③ 仮に株主様が権利行使期間内に行使価額に相当する金銭を払い込まず、本新株予約権の権利行使手続きを行なわない場合は、他の株主様が権利行使により新株を取得するため、権利行使手続きを行なわない株主様と大量買付者のみが当社株式の価値が希薄化する影響を受けることとなります。

④ 本新株予約権の無償割当てを受ける株主様が確定後、当社取締役会が本新株予約権の無償割当てを中止し、または無償割当てされた本新株予約権を当社が無償取得する場合には、1株当たりの株式価値の希薄化が生じませんので、1株当たりの株式価値の希薄化が生じることを前提にして売買を行なった投資家の皆様は、株価の変動により損害を被る可能性があります。

⑤ 本新株予約権の無償割当ておよび本新株予約権を行使し新株の交付を受けた時点では、株主の皆様には課税関係は生じません。ただし、当社取締役会の承認により本新株予約権を第三者に譲渡した株主様（大量買付者を含む。）および本新株予約権を行使し交付を受けた新株を第三者に譲渡した株主様には、譲渡益課税がなされます。

(3) **大量買付者に与える影響**

本買収防衛策は、大量買付ルールを遵守しない、または当社の企業価値・株主共同の利益を著しく毀損するおそれがある大量買付者には、経済的な不利益を発生させる可能性があります。

本買収防衛策は、大量買付ルールを遵守しない場合の不利益を事前に示すことにより、大量買付ルールを無視した買付行為をしないよう予め注意を喚起するものです。

10. **本新株予約権の無償割当てに伴う株主の皆様および当社の手続き**

(1) **株主名簿への記録の手続き**

当社取締役会は新株予約権の無償割当てを決議した場合には、無償割当てに係る割当期日を公告します。本新株予約権の無償割当ては、割当期日における最終の株主名簿に記録された株主の皆様に対し行なわれますので、株主の皆様におかれましては、当該期日までに当社株主名簿に記録される必要があります。

なお、割当期日における最終の株主名簿に記録された株主の皆様は、本新株予約権の無償割当ての効力発生日において、当然に新株予約権者となります。

(2) **新株予約権の行使（新株取得）手続き**

当社は、割当期日における最終の株主名簿に記録された株主（【別紙3】の8. (1)から(3)までの大量買付者等を除きます。）の皆様に対し、本新株予約権の行使請求書（行使に係る本新株予約権の内容・数、本新株予約権を行使する日等の必要事項、および株主様ご自身が大量買付者等ではないことの表明保証条項、その他の誓約文言を含む当社所定の書式となります。）その他本新株予約権の権利行使に必要な書類を送付します。

本新株予約権の無償割当て後、株主の皆様におかれましては、行使期間内にこれらの必要書類を提出のうえ、原則として、本新株予約権1個当たり金1円以上で、当社取締役会が新株予約権無償割当て決議において定める価額を払込取扱場所に払い込むことにより、1個の本新株予約権につき1株の当社株式が発行されることとなります。

(3) **当社による新株予約権の取得手続き**

当社は、当社取締役会が本新株予約権を取得する旨を決議した場合、法定の手続きに従い、当社取締役会が別途定める日の到来をもって、本新株予約権を取得できるものとします。

当社は、当社取締役会が定める日の到来をもって、本新株予約権を行使することができない者（【別紙3】の8. (1)から(3)までの大量買付者等をいいます。）以外の者が有する本新株予約権のうち、当社取締役会が定める日の前日までに未行使のものを全て取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき当社普通株式1株を交付することができるものとします。

また、当該取得がなされた日より後に、本新株予約権を行使することができない者（【別紙3】の8. (1)から(3)までの大量買付者等をいいます。）以外の者が現れたと当社取締役会が認める場合には、上記の取得がなされた日より後の当社取締役会が定める日の到来をもって、該当者の有する本新株予約権のうち当社取締役会が定める日の前日までに未行使のものを全て取得し、これと引換えに、本新株予約権1個につき当社普通株式1株を交付することができるものとします。

(4) **新株予約権の発行中止・新株予約権の消却**

前掲6. (4)に定める事由がある場合には、当社取締役会は、割当てまでの間は新株予約権の発行の中止、割当て後においては、無償取得の方法による新株予約権の消却を行なうことができるものとします。

11. **買収防衛策の有効期間、廃止および改正**

本買収防衛策の有効期間は、本定時株主総会終結の時から2024年6月開催予定の第15回定時株主総会終結の時までの3年間とします。ただし、有効期間満了前であっても、当社取締役会により本買収防衛策を廃止する旨の決議が行なわれた場合には、本買収防衛策はその時点で廃止されるものとします。

また、当社取締役会は、本買収防衛策の有効期間中でも、

① 本買収防衛策に係る法令、金融商品取引所の規則等の新設または改廃が行なわれ、当該事項を本買収防衛策に反映させることが妥当である場合

② 新たな大量買付行為の手法が判明し、本買収防衛策の内容を改正することが妥当である場合

③ 本買収防衛策の説明補足、誤字脱字等の理由により修正を行なうことが妥当である場合

独立委員会の勧告を得たうえで、本買収防衛策を改正する場合があります。

当社取締役会は、本買収防衛策の廃止および改正がなされた場合には、その内容等についてすみやかに情報開示します。

## 12. 買収防衛策の合理性

本買収防衛策は、経済産業省および法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保または向上のための買収防衛策に関する指針」に定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性確保の原則）を充足しております。また、経済産業省に設置された企業価値研究会が2008年6月30日に公表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」および東京証券取引所が2015年6月1日に公表した「コーポレートガバナンス・コード」の【原則1～5. いわゆる買収防衛策】に則したものとなっております。

### (1) 企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則

本買収防衛策は、前掲2. のとおり、株主の皆様が大量買付行為を評価するために、大量買付者から当該大量買付行為に関する十分な情報が提供されること、当社取締役会がこれを評価・検討し当該大量買付行為に関する意見も併せて株主の皆様へ提供すること、および必要に応じて当社取締役会が株主の皆様へ代替案を提示するための相当期間が確保されることを目的として導入するものです。

### (2) 事前開示・株主意思の原則

本買収防衛策は、株主・投資家の皆様および大量買付者の予見性を高め、株主の皆様の適正な選択の機会を確保するために、事前に本買収防衛策の内容を開示するものです。

当社取締役会は、大量買付行為を受け入れるかどうかは、最終的には株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えており、当社の企業価値・株主共同の利益を著しく毀損しない限り対抗措置は発動せず、公開買付けに移行し株主の皆様の意思を確認する仕組みとしております。本買収防衛策の仕組みの概要については【別紙4】をご参照ください。

また、本買収防衛策の有効期間は、2024年6月開催予定の第15回定時株主総会終結の時までの3年間でありますが、1年ごとの当社取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任を通じて本買収防衛策を廃止することが可能です。

なお、現時点において、当社株式等についての大量買付行為等の提案は一切ございません。当社株式の状況については【別紙5】をご参照ください。

### (3) 必要性・相当性確保の原則

本買収防衛策は、その必要性・相当性を確保するために次のような設計としております。

- ① 当社取締役会の恣意的判断を排除するために、独立委員会を設置し、当社取締役会は独立委員会の勧告を最大限尊重することとしております。また、独立委員会は、当社の費用で、独立した専門家の助言を得ることができることとしております。これにより、独立委員会による判断自体の公正さ・客観性が強く担保される仕組みとしております。
- ② 大量買付ルールが遵守されている限り、原則として公開買付け等を通して株主の皆様へ判断を委ねる仕組みとしております。
- ③ 本買収防衛策は、大量買付ルールが遵守されているにもかかわらず対抗措置を発動できる例外的条件として、前掲6. (2)のとおり、東京高等裁判所が示す4類型（ニッポン放送事件東京高裁決定 2005年3月23日）と強圧的二段階買収に限定しております。
- ④ 本買収防衛策は、大量買付者以外の株主の皆様が平等に、新株予約権の行使によりその所有する普通株式数に応じて新株を取得できる仕組みとしております。
- ⑤ 本買収防衛策は、いわゆるデッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交代させてもなお発動を阻止できない買収防衛策）またはスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交代を一度に行なうことができないため、発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）ではありません。

以上

## 独立委員会規則の概要

1. 独立委員会は、当社取締役会の決議により設置される。
2. 独立委員会の委員（以下「独立委員会委員」という。）は、3名とする。
3. 独立委員会委員は社外有識者、当社社外取締役から選任する。なお、社外有識者は、弁護士、公認会計士、もしくはこれらに準ずる有資格者、または酪農・乳業・経営等に関する相当の知見を有する者でなければならない。当社に対する善管注意義務条項等を含む委嘱契約を当社と締結しなければならない。
4. 独立委員会委員の任期は、本定時株主総会終結の時から、3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する当社定時株主総会終結の時までとする。ただし、当社取締役会の決議により別段の定めをした場合はこの限りでない。
5. 当社取締役会は、各独立委員会委員に独立委員会の招集を要請できる。
6. 各独立委員会委員は、次の場合に独立委員会を招集できる。
  - (1) 大量買付者が大量買付行為を行なおうとする意向を当社に示した場合（意向表明書の提出に限らない。）
  - (2) 当社株式等の大量買付行為が明らかになった場合
7. 独立委員会は、次に掲げる権限および義務を有する。
  - (1) 大量買付情報の収集、評価・検討、株主への情報開示の当社取締役会への勧告
  - (2) 大量買付情報が十分にそろったかどうかの判断および当該大量買付情報が不十分な場合において当社取締役会が大量買付者に対し追加的情報提供を要請するよう勧告すること
  - (3) 当社取締役、従業員等に対し必要に応じて、独立委員会への出席、大量買付情報・当社代替案の提供および当該事項に関する説明の要請
  - (4) 大量買付者の買付けが本買収防衛策の対抗措置発動の対象に該当するか否かの審議および判定
  - (5) 対抗措置を発動するか否かについての当社取締役会に対する勧告
  - (6) 評価期間の延長についての当社取締役会に対する勧告
  - (7) 買収防衛策の改正および廃止についての当社取締役会に対する勧告
  - (8) その他当社取締役会が判断すべき事項のうち、当社取締役会が独立委員会に諮問した事項
  - (9) 当社取締役会が、別途独立委員会が行なうことができると定めた事項
  - (10) 上記各号に定める事項に関する善管注意義務
8. 独立委員会は、独立委員会委員全員の出席により成立し、出席者の過半数をもって決議する。
9. 独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者である専門家（フィナンシャル・アドバイザー、弁護士その他の専門家を含む。）の助言を得ることができる。
10. 独立委員会は、当社株式等の大量買付行為等がなされた場合は、当社の企業価値・株主共同の利益に資するかをその判断基準として、当該大量買付情報について検討・評価のうえ、勧告を決議するものとし、自己または当社取締役の個人的利益を得ることを目的としてはならない。

以上



## 【別紙2】

## 独立委員会委員の略歴

鈴木 宣弘（すずき のぶひろ）

略歴： 1982年4月 農林水産省入省  
 1996年10月 農業総合研究所 研究交流科長  
 1997年4月 九州大学農学部 助教授  
 2004年4月 九州大学大学院農学研究院 教授  
 2006年9月 東京大学大学院農学生命科学研究科 教授（現職）  
 2011年4月 一般社団法人JC総研 所長

水尾 順一（みずお じゅんいち）

略歴： 1970年4月 株式会社資生堂入社  
 1999年4月 駿河台大学経済学部 助教授  
 2000年4月 駿河台大学経済学部 教授  
 2001年4月 駿河台大学大学院経済研究科 教授  
 2003年5月 日本経営倫理学会 理事  
 2006年6月 東京工業大学大学院理工学研究科 特任教授  
 2010年4月 University of London, School of Oriental & African Studies 客員研究員  
 2011年4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員  
 2013年6月 日本経営倫理学会 副会長  
 2015年4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター 首席研究員（現職）  
 2018年4月 MIZUOコンプライアンス&ガバナンス研究所代表（現職）  
 2018年5月 駿河台大学 名誉教授（現職）  
 2018年6月 株式会社ダイセル 社外監査役（現職）  
 2019年10月 一般社団法人日本コンプライアンス&ガバナンス研究所代表理事・会長（現職）

阿南 久（あなん ひさ）

略歴： 1991年6月 生活協同組合コープとうきょう 理事  
 1999年6月 東京都生活協同組合連合会 理事  
 2001年6月 日本生活協同組合連合会 理事  
 2003年8月 全国労働者共済生活協同組合連合会 理事  
 2007年10月 全国消費者団体連絡会 事務局  
 2008年5月 全国消費者団体連絡会 事務局長  
 2012年8月 消費者庁 長官  
 2014年8月 消費者庁 長官退任  
 2014年12月 一般社団法人消費者市民社会をつくる会 代表理事（現職）  
 2015年6月 当社 社外取締役  
 2020年12月 株式会社ジーネクスト 社外取締役（現職）

（注）阿南久氏につきましては、東京証券取引所および札幌証券取引所の定めに基づく独立役員であります。

以上

【別紙3】

## 新株予約権の概要

### 1. 新株予約権付与の対象となる株主およびその発行条件

当社取締役会で定める一定の日（以下「割当期日」という。）における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有株式（ただし、自己株式を除く。）1株につき新株予約権を1個割り当てる。

### 2. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

新株予約権の目的となる株式の種類は普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は1株とする。

### 3. 発行する新株予約権の総数

新株予約権の割当総数は、割当期日における当社の最終の発行済株式総数（ただし、自己株式を除く。）と同数とする。

### 4. 各新株予約権の発行価額

無償とする。

### 5. 各新株予約権の行使に際して払込みを必要とする額（行使価額）

新株予約権1個につき1円以上とする。

### 6. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要するものとする。

### 7. 新株予約権の行使期間等

新株予約権の行使期間、行使条件、消却条件その他必要な事項については、当社取締役会にて別途定めるものとする。

### 8. 新株予約権の行使条件

次の条件に該当する株主は新株予約権を行使できないものとする。

- (1) 大量買付者を含む特定株主グループ
- (2) 当社取締役会の承認を得ずに特定株主グループから新株予約権を譲受けまたは承継した者
- (3) 外国の適用法令上、新株予約権の行使時に所定の手続きを要する外国居住者

### 9. 当社による新株予約権の取得

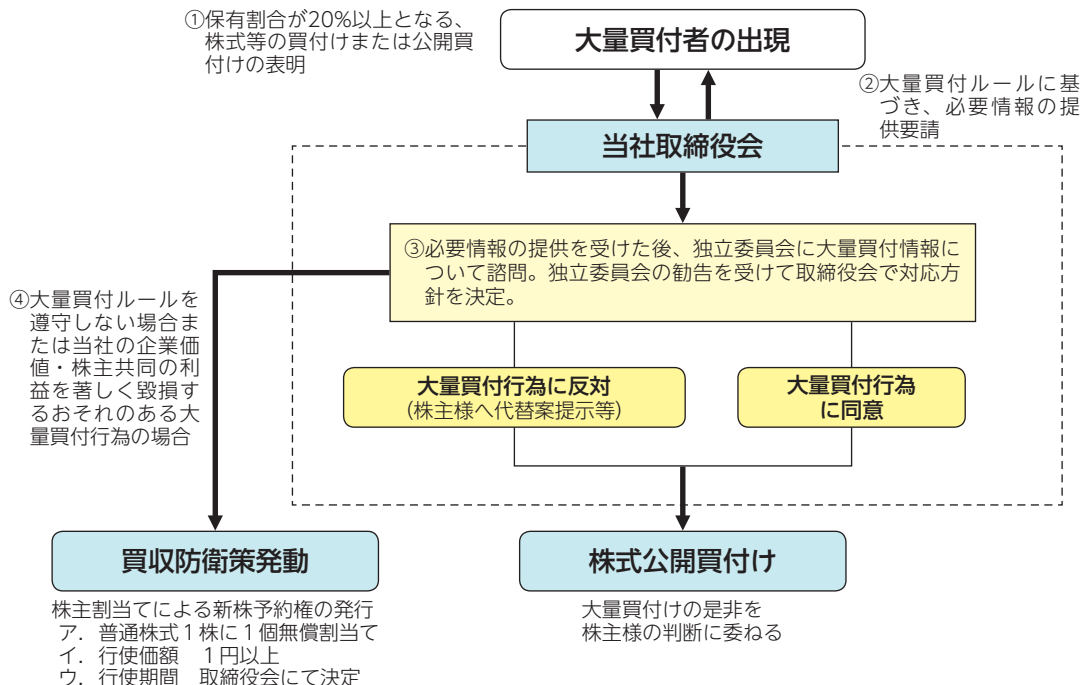
当社取締役会は、8.(1)(2)に該当する者以外の株主が有する新株予約権のうち、当社取締役会が定める日の前日までに未行使のもの全てを取得し、これと引換えに新株予約権1個につき普通株式1株を交付することができるものとする。

### 10. 新株予約権に係るその他の措置

対抗措置を中止すべき事情が発生した場合、当社取締役会は割当期日までの間は新株予約権の発行中止、割当て後においては無償取得の方法による新株予約権の消却ができるものとする。

以上

## 買収防衛策の概要図



大量買付者が大量買付ルールを遵守した場合 →原則として対抗措置不発動  
大量買付者が大量買付ルールを遵守しない場合→対抗措置発動の対象

※大量買付ルールを遵守した場合でも、次の場合は対抗措置発動の対象となる。  
当社の企業価値・株主共同の利益を著しく毀損するおそれのある大量買付行為の場合  
(グリーンメーラー、焦土化経営、資産流用、一時的 high 配当、強圧的二段階買収)

### 大量買付ルール

- (1) 大量買付行為に関する十分な情報提供
  - ①大量買付者等の詳細
  - ②大量買付行為の目的、方法および内容
  - ③買付対価の算定根拠および買付資金の裏付け
  - ④大量買付行為完了後に意図する経営方針および事業計画 他
- (2) 大量買付行為に対する評価期間 (60~90日) の確保

## 【別紙5】

## 当 社 株 式 の 状 況 (2021年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 280,000,000株  
 2. 発行済株式の総数 70,751,855株  
 3. 株 主 数 44,275名  
 4. 所有者別株式分布状況

所有者区分	持株数 (千株)	出資比率 (%)
個人・その他	10,222	15.10
政府・地方公共団体	37	0.06
金融機関	38,904	57.47
その他国内法人	5,724	8.46
外国人	12,131	17.92
証券会社	670	0.99
自己株式	3,061	-
計	70,751	100.00

## 5. 大株主の状況

株 主 名	持株数(千株)	出資比率(%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農 林 中 央 金 庫	6,728	9.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,183	6.18
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・伊藤忠商事株式会社退職給付信託口)	3,703	5.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,490	5.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,589	2.34
雪印メグミルク従業員持株会	1,188	1.75
株式会社三菱UFJ銀行	1,083	1.60
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.48
計	33,286	49.12

(注) 当社は、自己株式3,061,354株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
 また、出資比率は自己株式を控除して計算しております。

添付書類

# 事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

## 1 当社グループの現況に関する事項

### (1) 事業の経過およびその成果

当期の我が国経済は、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、業種により差はあるものの、総じて厳しい環境下で推移しました。一時は持ち直しの動きがみられたものの、直近では感染再拡大の動きが強まっており、先行きは不透明な状況が続いております。

食品業界においては、緊急事態宣言による外出自粛要請や飲食店の短縮営業が実施されたことにより、内食需要が増加した一方、外食需要が大きく落ち込みました。国の経済対策により、外食産業の業績も一時は回復の動きがみられましたが、再び先行きが見通せない状況となっております。

このような環境下、当社グループは「グループ中期経営計画 2022」に基づき、「4つの事業分野（乳製品事業分野、市乳事業分野、ニュートリション事業分野、飼料・種苗事業分野）における収益基盤の確立」に向けた取り組みを進めました。

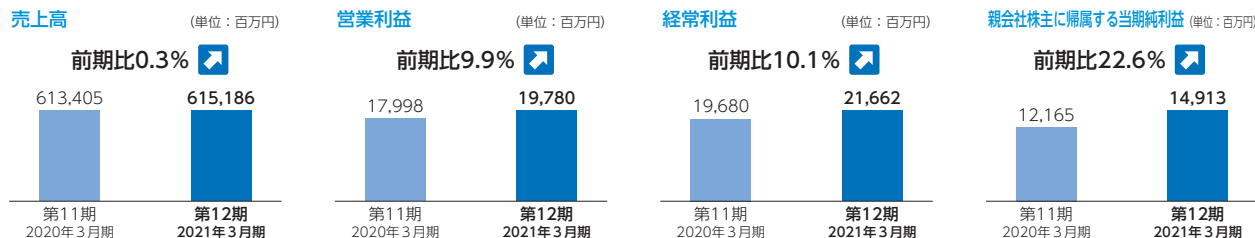
この中では、機能性を軸としたヨーグルトおよびチーズなどの主力商品の戦略的拡大とプロダクトミックスの更なる改善、ニュートリション事業分野におけるマーケティング投資の継続による規模拡大と収益獲得の両立、種苗事業における戦略的拡大と収益基盤の整備、ならびにグループ経営資源の活用拡大やバリューチェーンの生産性向上によるグループ総合力の強化等に努めました。

また、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、従業員の感染予防に取り組むとともに、お客様へ安全で安心して頂ける商品の安定供給に努めました。

その他、学校給食の休止や外食需要の減退により牛乳乳製品の需要が大幅に減少する局面では、生乳廃棄回避に向けバター、脱脂粉乳の増産等生乳処理に取り組み、需給調整の機能を果たしました。

当連結会計年度の連結経営成績につきましては、売上高615,186百万円（前期比0.3%増）、営業利益19,780百万円（前期比9.9%増）、経常利益21,662百万円（前期比10.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は14,913百万円（前期比22.6%増）となりました。

なお、2021年3月末では、子会社32社および関連会社14社となっております。



### (2) 原料乳の調達状況

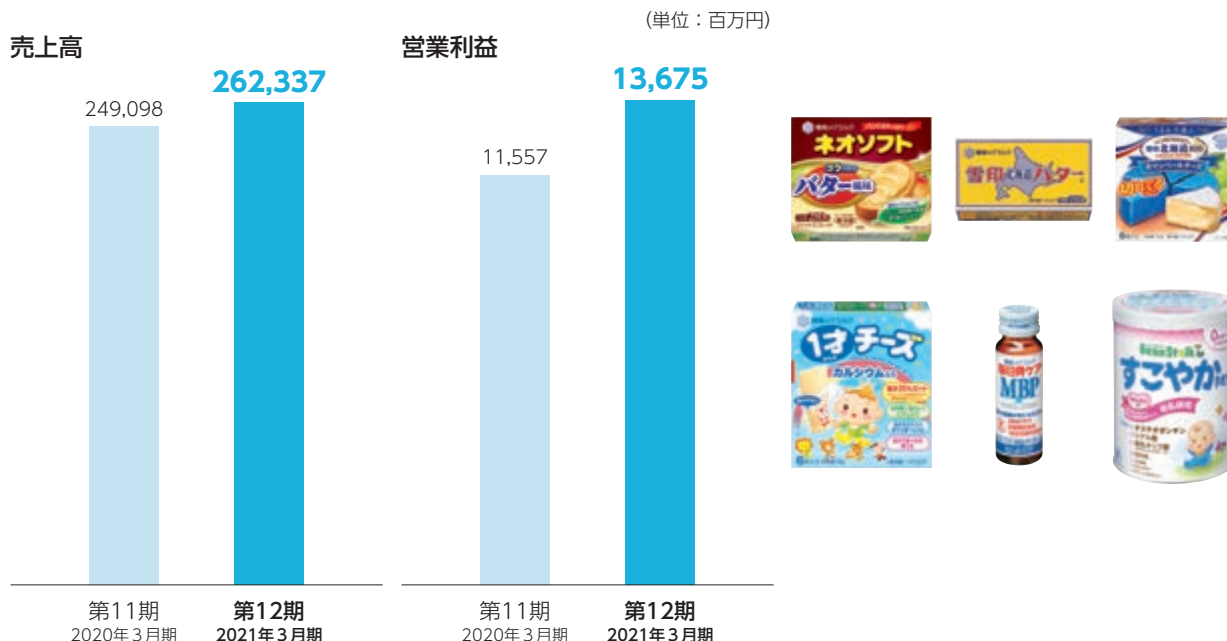
農林水産省が発表した牛乳乳製品統計によると、当期における全国の生乳生産量は743.4万トン（前期比1.0%増）、北海道は415.9万トン（前期比1.6%増）都府県は327.5万トン（前期比0.1%増）となりました。増産を後押しする畜産クラスター事業等の政策および酪農乳業関係団体による増頭対策が奏功し、全国合計は昨年に続いて2年連続の増産、都府県においては2012年度以来8年ぶりの増産となりました。このような状況の中、当期における当社の買入乳量は100.5万トン（前期比1.1%増）と前期を上回る結果となりました（前期比は全て閏年修正前）。

生乳の需給状況については、新型コロナウイルス感染症の影響による、主に業務用を中心とした牛乳乳製品の需要減少等から、大きく変動しております。一方、酪農経営においては、副産物価格の値下がりや輸入飼料価格の値上がりが顕著となってきており、不透明な要素が拡大しています。

このような環境において、国からは各種の生乳処理・乳製品在庫削減対策が打ち出され、また乳業者としても生乳廃棄を回避するため最大限の処理を行なうなど、業界全体が一丸となって酪農生産基盤の安定に努めております。これらの取り組みにより、2021年度の生乳生産も2020年度を上回って生産される見込みとなっております。

### (3) セグメント別概況

乳製品	売上高	営業利益	事業内容 乳製品（チーズ、バター、粉乳等）、 油脂、ニュートリション（機能性食 品、粉ミルク等）等の製造・販売
	<b>262,337</b> 百万円 (前期比5.3%増)	<b>13,675</b> 百万円 (前期比18.3%増)	



売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大により、内食需要の高まりが家庭用に追い風となる一方、業務用は、外食需要の落ち込みにより逆風となるなど、販売チャネルによって異なる影響を受けました。

このような中、バターは安定供給に引き続き努めたことから前年並みに推移しました。

油脂は積極的なプロモーション活動を展開したものの、前年度2月末頃より始まった内食需要の急激な増加が今年度は落ち着いたため減収となりました。

チーズは家庭内でのおつまみ需要の増加や、さけるチーズなどのナチュラルチーズが好調に推移したことなどから微増収となりました。

機能性食品はコロナ禍で好調なE Cビジネスにおいて、マーケティング投資を継続したことにより伸長しました。これらの結果、当セグメント全体では増収となりました。

営業利益は、家庭用商品における販売物量の増加、固定経費の減少等から増益となりました。

## 飲料・デザート類

売上高

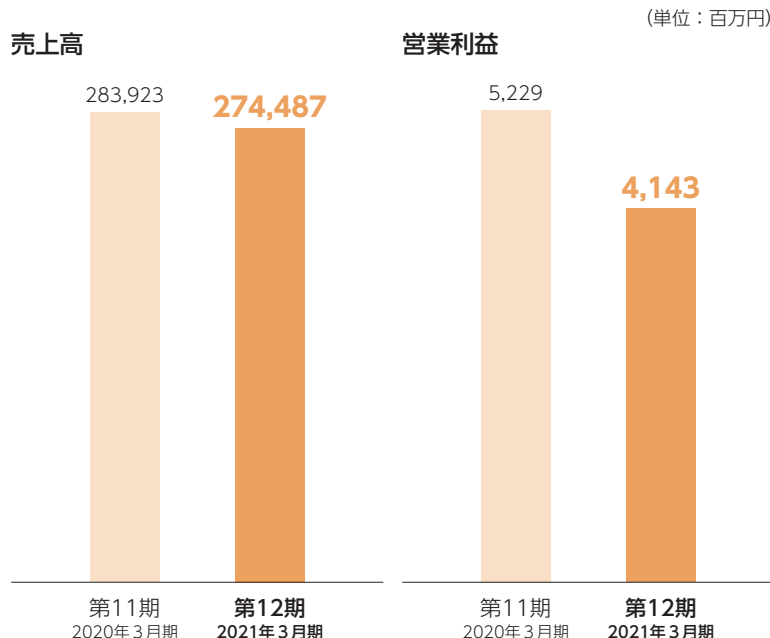
**274,487** 百万円  
(前期比3.3%減)

営業利益

**4,143** 百万円  
(前期比20.8%減)

事業内容

飲料(牛乳類、果汁飲料等)、ヨーグルト、デザートの製造・販売



売上高は、飲料は新型コロナウイルス感染症の影響により、内食需要は堅調に推移したものの、外出機会減少に伴いコンビニエンスストア等での販売が減少したことにより、白物飲料、色物飲料ともに減収となりました。

ヨーグルトは、機能訴求型商品の「ガセリ菌SP株」「乳酸菌ヘルベ」それぞれの価値訴求強化に向けた、プロモーション活動を展開し拡大を図りましたが、市場における機能性表示商品のバリエーション化などにより減収となりました。

デザートは新商品の発売等、商品力の強化に取り組み、内食需要の高まりもあり、好調に推移しました。

これらの結果、当セグメント全体では減収となりました。

営業利益は、宣伝促進費の効率的な運用に取り組んだ効果はあったものの、新型コロナウイルス感染症による消費動向の変化の影響等を受け販売物量が減少したこと、オペレーションコストが増加したことなどから減益となりました。

## 飼料・種苗

売上高  
**43,349** 百万円  
 (前期比0.8%減)

営業利益  
**1,123** 百万円  
 (前期比8.4%増)

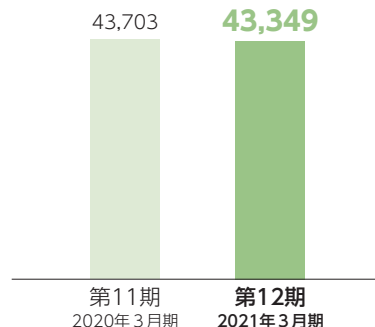
### 事業内容

牛用飼料、牧草・飼料作物種子、  
 野菜種子の製造・販売、造園事業

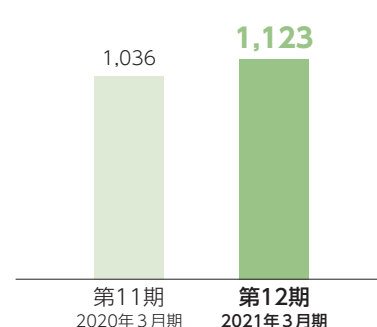
売上高は、牧草・飼料作物種子および飼料の販売物量減少や造園事業の減少等により当セグメント全体で減収となった一方で、営業利益は、固定経費等の減少により増益となりました。



### 売上高



### 営業利益



(単位：百万円)

## その他

売上高  
**35,012** 百万円  
 (前期比4.5%減)

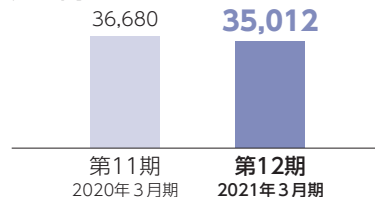
営業利益  
**1,056** 百万円  
 (前期比519.6%増)

### 事業内容

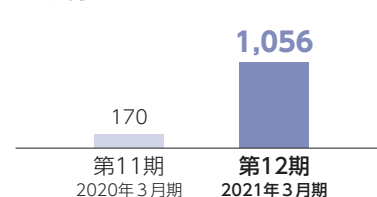
不動産賃貸、  
 共同配送センター事業 他

営業利益は、前年度に子会社である株式会社エスアイシステムで発生した商品倉庫の火災に起因する費用が、当年度は発生していないことにより大幅な増益となりました。

### 売上高



### 営業利益



(単位：百万円)



#### (4) 設備投資

生産設備の老朽化更新を含む新規設備への投資のほか、品質向上対策、物流設備・研究開発の強化等、継続して設備投資を実施しております。

当連結会計年度の当社グループの設備投資額は26,651百万円（前期比9.3%増）となりました。

セグメントごとの内訳は次のとおりであります。

##### ① 乳製品

設備投資額は16,521百万円（前期比38.6%増）となりました。

主に、当社の磯分内工場にて新棟建設を含むバター生産設備等に大型投資を実施いたしました。そのほか、各工場において新規設備・品質向上対策・各設備更新等の設備投資を実施いたしました。

##### ② 飲料・デザート類

設備投資額は7,962百万円（前期比26.0%減）となりました。

主に、新規設備・品質向上対策・各設備更新等の設備投資を実施いたしました。なお、前連結会計年度に中部地区の豊橋工場にてチルド飲料・乳飲料の生産に関わる大型設備投資を実施したことから、当連結会計年度は設備投資額が減少しております。

##### ③ 飼料・種苗

設備投資額は880百万円（前期比20.9%増）となりました。

主に、雪印種苗株式会社において、生産設備、品質向上対策、新商品開発等に設備投資を実施いたしました。

##### ④ その他

設備投資額は1,286百万円（前期比31.7%増）となりました。

#### (5) 資金調達

当社は、金融機関より長期借入金として12,500百万円の調達を実施いたしました。主として、磯分内工場新バター棟建設投資、長期借入金の返済（1,458百万円）に使用いたしました。

#### (6) 対処すべき課題

当社は2017年5月に、「グループ長期ビジョン2026」を策定いたしました。

2020年度からは、第2ステージの実行計画である「グループ中期経営計画2022」をスタートしております。

##### ① グループ長期ビジョン 2026

ア. 目指す姿

雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿を「ミルク未来創造企業」と名づけ、「グループ企業理念」の実現に向けた具体的な姿として、次の3つの未来を描きました。

A. 消費者

「乳（ミルク）で食の未来を創造します。」

B. 酪農生産者

「酪農生産者の未来に貢献します。」

C. 私たち

「私たち社員の未来を拓きます。」



磯分内工場 新バター棟

## イ. コンセプト

Transformation & Renewal 「変革」、そして更なる「進化」へ

- A. 事業ポートフォリオの変革 = Transformation
- B. 事業成長を支える生産体制の進化 = Renewal
- C. グループ経営の推進 = Group Management

これらのコンセプトを実行していくために、グループの事業領域を、「乳製品」「市乳」「ニュートリション」「飼料・種苗」の4つの事業分野に再編成を行ない、グループ企業との連携により、グループ・バリューチェーンを強化いたします。

## ウ. ステージ毎の位置づけと役割

「グループ長期ビジョン2026」の取組み期間である2017年度から2026年度を3つのステージに分けて推進してまいります。

	第1ステージ 2017~2019	第2ステージ 2020~2022	第3ステージ 2023~2026
位置付け	Transformation (変革) の始動 グループ経営の始動・推進	Transformation (変革) の加速 グループ経営の展開強化	Renewal (進化) へ グループ経営の加速・進化
役割	・収益基盤の複数化およびキャッシュフローの最大化 ・生産体制進化への着手	・グループ収益基盤の確立 ・生産体制進化の本格始動	・4事業分野における収益の安定的創出 ・生産体制進化の加速

## エ. 目標とする経営指標

最終年度の連結売上高は7,000億円から8,000億円、連結営業利益は300億円から400億円を目指してまいります。

※連結売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値目標となっております。

## オ. キャッシュフロー配分方針

長期のキャッシュフロー配分方針は、「財務の健全性」「資本効率」および「株主還元」の3つを重視し、最終年度の連結ROE 8%以上、連結自己資本比率50%以上、連結配当性向30%以上を目標といたします。なお、「グループ長期ビジョン2026」における10年間の投資総額は3,000億円から4,000億円を予定しておりますが、これまでの投資実績、現在の経営環境等を踏まえ2,800億円に見直しております。

## ② グループ中期経営計画 2022

### ア. 取組みの柱

「4つの事業分野における収益基盤の確立」に向けて、「生産性改革の推進」と「事業構造改革の断行」を進め、「Transformation (変革) の加速」を実現するために「生産体制進化の本格始動」を戦略の柱とします。

## イ. 事業分野別の戦略

乳製品事業分野	A. 家庭用バターの生産・販売拡大 B. チーズ事業の戦略的拡大
市乳事業分野	A. ヨーグルト・デザート事業の戦略的拡大 B. 牛乳類事業の構造改革※
ニュートリション事業分野	A. 粉乳事業（国内・海外）の競争力強化 B. 機能性食品事業の利益創出
飼料・種苗事業分野	A. 飼料事業の効率化・高品質化 B. 種苗事業の戦略的拡大

※ 2026年度末までに牛乳類事業の営業利益黒字化を達成します。

## ウ. 基盤となる機能戦略

- A. 事業戦略に基づくTransformation（変革）とRenewal「生産体制の進化」の実現
- B. 「ものづくり」の強化と新たな価値創造
- C. グループ経営の推進によるグループ総合力の強化
- D. グループの持続的発展に向けた取組み

## エ. 中期目標経営指標

最終年度の連結売上高は6,400億円、連結営業利益は220億円、連結EBITDAは410億円を目指します。

※連結売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値目標となっております。

## オ. 財務指標の目処

最終年度の連結ROE8%以上、連結自己資本比率50%以上、連結配当性向20%から30%、連結有利子負債残高780億円を目処といたします。また、3年間の投資総額は860億円を予定しております。

## ③ 今後の見通し

今後の我が国経済の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策を講じつつ、社会経済活動のレベルを引き上げていく中で、緩やかな景気の回復基調が続くことが期待されるものの、感染症の収束の時期を見通すことは非常に難しく、不透明な状況が続くことが見込まれます。

食品業界においては、内食需要は安定して推移することが見込まれるものの、外食需要の回復見込みは不透明であり、全体的には引き続き厳しい状況が続くことが予想されます。

当社においては、原材料価格、労務費、物流費等の様々なコスト増加や新型コロナウイルス感染症の影響により外食産業向けの需要低迷が長期化するリスクがあります。

一方では、“新しい生活様式”により自宅で過ごす時間が増える中、多様で価値ある商品の提供や食シーンの提案などにより、新たな需要の増加も見込まれます。

#### ④ 次期の見通し

当社は「グループ中期経営計画 2022」に基づき、「生産性改革の推進」、「事業構造改革の断行」、および「生産体制進化の本格始動」の3つを戦略の柱と位置づけ、最終年度の2022年度に「4つの事業分野における収益基盤の確立」を実現するべく取り組んでまいります。

2022年3月期の連結業績見通しは、売上高570,000百万円、営業利益20,500百万円（前期比3.6%増）、経常利益21,500百万円（前期比0.8%減）、親会社株主に帰属する当期純利益12,500百万円（前期比16.2%減）としております。

なお、2022年3月期の売上高は「収益認識に関する会計基準」を適用し当該基準に基づいた予想となっております。このため、当該基準適用前の2021年3月期の実績値に対する増減率は記載しておりません。

2021年3月期と同様の基準（以下、旧基準）で算出した2022年3月期の売上高予想および増減率は、売上高629,500百万円（旧基準による前期比2.3%増）となります。

また、セグメントごとの通期売上見通しは、乳製品240,000百万円（旧基準による前期比1.8%増）、飲料・デザート類254,000百万円（旧基準による前期比2.7%増）、飼料・種苗41,000百万円（旧基準による前期比0.4%減）、その他35,000百万円（旧基準による前期比6.7%増）としております。

なお、上記セグメントごとの通期売上見通しは、外部顧客に対する金額を記載しております。

#### ⑤ 2021年度経営方針

当社は「グループ中期経営計画2022」に基づき、以下の重要な施策に対し積極的な取組みを進めてまいります。

##### ア. 生産性改革の推進

###### A. 事業の戦略的拡大と「ものづくり」の強化

- ・チーズの戦略的拡大および家庭用バターの供給力強化
- ・機能性ヨーグルトを軸とした発酵乳の戦略的拡大
- ・機能性食品の拡大と展開加速、国内粉乳の競争力強化
- ・飼料・種苗事業の戦略的拡大
- ・新たな価値を提供する「ものづくり」の強化

###### B. グループ全体における生産性改革の取組み強化

##### イ. 事業構造改革の断行

- ・乳資源需給変動への対応強化と効率的な調達
- ・「牛乳類」の収益改善に向けた市乳事業構造改革の推進
- ・業務製品事業のプロダクトミックスの改善
- ・海外育粉事業の構造改革および戦略的拡大

##### ウ. 生産体制進化の本格始動

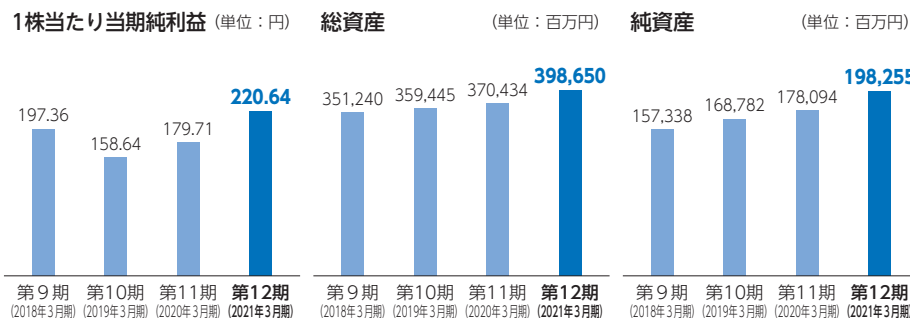
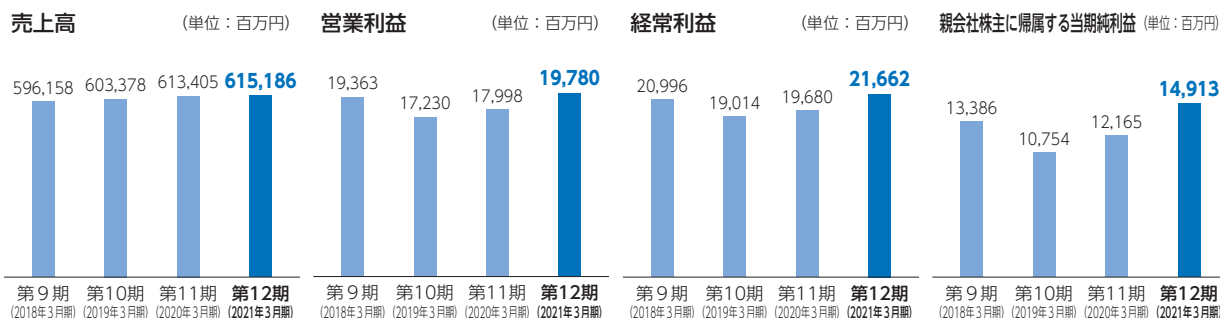
- ・乳製品、市乳工場の生産体制整備
- ・グループ会社の生産体制整備

##### エ. グループ経営の展開強化とグループの持続的成長に向けた取組み

- A. グループガバナンス体制およびグループコーポレート機能の強化
- B. グループ・バリューチェーンの強化および協業によるシナジー発揮
- C. CSR重要課題（マテリアリティ）のグループKPI達成とSDGsへの貢献

## (7) 財産および損益の状況の推移

### 当社グループの財産および損益の状況の推移



		第9期 (2018年3月期)	第10期 (2019年3月期)	第11期 (2020年3月期)	第12期 (当連結会計年度) (2021年3月期)
売上高	(百万円)	596,158	603,378	613,405	615,186
営業利益	(百万円)	19,363	17,230	17,998	19,780
経常利益	(百万円)	20,996	19,014	19,680	21,662
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	13,386	10,754	12,165	14,913
1株当たり当期純利益	(円)	197.36	158.64	179.71	220.64
総資産	(百万円)	351,240	359,445	370,434	398,650
純資産	(百万円)	157,338	168,782	178,094	198,255

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を第10期の期首から適用しており、第9期に係る数値については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

## (8) 当社グループの状況 (2021年3月31日現在)

### ① 重要な子会社等の状況

	会社名 (所在地)	資本金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
1	雪印種苗株式会社 (札幌市)	4,643百万円	100.0	農産種子・飼料等の製造・販売
2	雪印ビーンスターク株式会社 (札幌市)	500百万円	80.0	育児用粉ミルク・フォローアップミルク・離乳食・ヘルスケア等の研究開発、製造・販売
3	ハヶ岳乳業株式会社 (山梨県北杜市)	60百万円	100.0	牛乳・チーズ等の製造・販売
4	株式会社クレスコ (東京都北区)	38百万円	100.0	段ボール・紙器等の販売
5	甲南油脂株式会社 (神戸市)	100百万円	51.0	食用油脂類等の製造・販売
6	株式会社雪印パーラー (札幌市)	30百万円	100.0	食堂・売店経営、乳製品等の販売
7	チエスコ株式会社 (東京都新宿区)	472百万円	96.5	チーズ・食料品の輸入販売
8	株式会社YBS (東京都新宿区)	30百万円	100.0	ビルの総合保守管理、損害保険代理業
9	株式会社エスアイシステム (東京都新宿区)	400百万円	100.0	食料品の販売、共配センターの運営受託
10	ニチラク機械株式会社 (北海道江別市)	50百万円	67.6	食品・化学機器等のプラント設計および施工・製造等
11	雪印オーストラリア有限会社 (オーストラリア連邦ビクトリア州メルボルン)	28,882千A\$	100.0	乳製品・育児用粉ミルクの製造・販売
12	台湾雪印株式会社 (中華民国台北市)	7,000千NT\$	100.0	乳製品・育児用粉ミルクの輸入販売
13	株式会社ロイヤルファーム (青森県十和田市)	10百万円	48.5	肉牛の肥育・販売
14	道東飼料株式会社 (北海道釧路市)	300百万円	60.0	配合飼料の製造・販売
15	いばらく乳業株式会社 (茨城県水戸市)	117百万円	100.0	牛乳・乳飲料等の製造・販売
16	みちのくミルク株式会社 (宮城県大崎市)	466百万円	100.0	牛乳・乳飲料等の製造・販売
17	三和流通産業株式会社 (さいたま市)	450百万円	100.0	食料品の販売、共配センターの運営
18	直販配送株式会社 (東京都渋谷区)	30百万円	70.0	運送・倉庫業、共配センターの運営受託
19	株式会社RFベンケル牧場 (北海道二世郡)	30百万円	49.0	牧場の経営および生産品の加工・販売、肥育牛の預託事業
20	株式会社RF青森牧場 (青森県十和田市)	5百万円	49.0	牧場の経営および生産品の加工・販売、肥育牛の預託事業
21	雪印メグミルクインドネシア株式会社 (インドネシア国西ジャワ州プカシ市)	11,000US\$	52.8	プロセスチーズの製造・販売
22	アダーグライツオーストラリア有限会社 (オーストラリア連邦南オーストラリア州アデレード)	15,572千A\$	89.9	白カビ・青カビ系チーズの製造・販売

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。  
2. 議決権比率は、間接保有を含んでおり、小数点以下第2位を切り捨てて表示しております。  
3. 株式会社ロイヤルファームは、雪印種苗株式会社が議決権比率48.5%を所有し、実質的に支配しているため重要な子会社等としております。  
4. 道東飼料株式会社は、雪印種苗株式会社が議決権比率60.0%を所有している子会社です。  
5. 株式会社RFベンケル牧場は、株式会社ロイヤルファームが議決権比率49.0%を所有し、実質的に支配しているため重要な子会社等としております。  
6. 株式会社RF青森牧場は、株式会社ロイヤルファームが議決権比率49.0%を所有し、実質的に支配しているため重要な子会社等としております。

## ② 重要な関連会社の状況

会社名（所在地）	資本金	議決権比率（%）	主要な事業内容
イーエヌ大塚製薬株式会社（東京都新宿区）	1,510百万円	40.0	医薬品・医薬部外品等の製造・販売

（注）記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

## ③ 主要な事業内容

当社グループの主要な事業は、乳製品、飲料・デザート類、飼料・種苗、その他のセグメントであり、その取扱商品類等は次のとおりです。

セグメント	取扱商品類等
乳製品	チーズ、バター、油脂、粉ミルク、機能性食品 他
飲料・デザート類	飲料（牛乳類、果汁飲料等）、ヨーグルト、デザート 他
飼料・種苗	牛用飼料、牧草・飼料作物種子、野菜種子 他
その他	不動産賃貸、共同配送センター事業 他

## ④ 主要な営業所および工場

### ア. 当社

本社	本社（札幌市）、東京本社（東京都新宿区）
研究所（6箇所）	ミルクサイエンス研究所（埼玉県川越市）、品質保証部分析センター（埼玉県川越市）、食品衛生研究所（埼玉県川越市）、札幌研究所（札幌市）、チーズ研究所（山梨県北杜市）、酪農総合研究所（札幌市）
工場（16箇所）	大樹工場（北海道広尾郡）、磯分内工場（北海道川上郡）、興部工場（北海道紋別郡）、幌延工場（北海道天塩郡）、なかしべつ工場（北海道標津郡）、別海工場（北海道野付郡）、札幌工場（札幌市）、阿見工場（茨城県稲敷郡）、川越工場（埼玉県川越市）、野田工場（千葉県野田市）、海老名工場（神奈川県海老名市）、豊橋工場（愛知県豊川市）、京都工場（京都府南丹市）、京都工場池上製造所（京都府南丹市）、神戸工場（神戸市）、福岡工場（福岡市）
販売本部（2箇所）	関東販売本部（東京都新宿区）、関西販売本部（大阪府吹田市）
支店および営業所（17箇所）	北海道統括支店（札幌市）、東北統括支店（仙台市）、北東北営業所（岩手県盛岡市）、首都圏中央支店（東京都新宿区）、首都圏西支店（東京都八王子市）、首都圏東支店（千葉市）、首都圏北支店（群馬県高崎市）、新潟営業所（新潟市）、中部統括支店（名古屋市）、静岡営業所（静岡市）、北陸営業所（石川県金沢市）、大阪支店（大阪府吹田市）、近畿支店（大阪府吹田市）、中四国支店（広島市）、岡山営業所（岡山市）、四国営業所（香川県高松市）、九州統括支店（福岡市）
お客様センター	お客様センター（東京都新宿区）

注：1. 首都圏中央支店（東京都新宿区）は、2021年4月1日をもって東京支店（東京都新宿区）および首都圏支店（東京都新宿区）に組織を再編しております。

2. 首都圏東支店（千葉市）は、2021年3月31日をもって閉鎖し、首都圏支店（東京都新宿区）に機能を統合しております。

### イ. 重要な子会社等

前掲「(8) 当社グループの状況 ① 重要な子会社等の状況」に記載のとおりです。

## ⑤ 従業員の状況

### ア. 当社グループの従業員数

セグメント	従業員数 (名)	前期末比増減
乳製品	2,217	55名増
飲料・デザート類	1,994	63名減
飼料・種苗	397	21名増
その他	1,061	289名増
計	5,669	302名増

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は含んでおりません。

### イ. 当社の従業員の状況

従業員数 (名)	前期末比増減	平均年齢 (歳)
男性	2,670	6名増
女性	491	11名増
計または平均	3,161	17名増
		40.4

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は含んでおりません。

## (9) 主要な借入先および借入額 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入額		
	短期	長期	計
農林中央金庫	7,650	8,200	15,850
株式会社三菱UFJ銀行	2,475	3,830	6,305
株式会社みずほ銀行	1,875	2,255	4,130

(注) 長期の欄には、1年内返済予定の長期借入金を含んでおります。

## (10) その他当社グループの現況に関する重要な事項

該当事項はありません。



## 2 会社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 280,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 70,751,855株 (自己株式 3,061,354株を含む。)
- (3) 株主数 44,275名 (前期末比 538名増)
- (4) 大株主

株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
全国農業協同組合連合会	9,237	13.64
農林中央金庫	6,728	9.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,183	6.18
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・伊藤忠商事株式会社退職給付信託口)	3,703	5.47
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,490	5.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,589	2.34
雪印メグミルク従業員持株会	1,188	1.75
株式会社三菱UFJ銀行	1,083	1.60
ホクレン農業協同組合連合会	1,074	1.58
全国酪農業協同組合連合会	1,008	1.48

(注) 当社は、自己株式3,061,354株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、出資比率は自己株式を控除して計算しております。

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役の氏名等 (2021年3月31日現在)

氏名	地位	担当および重要な兼職の状況
西尾 啓治	代表取締役社長	経営全般 チーズ普及協議会 会長 チーズ公正取引協議会 委員長 日本乳品貿易株式会社 代表取締役社長 一般社団法人日本乳業協会 会長
西馬場 茂	代表取締役副社長	経営全般社長補佐 監査・ロジスティクス担当
本井 秀樹	代表取締役副社長	経営全般社長補佐 総務・秘書室・人事担当
板橋 登志雄	取締役常務執行役員	マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当
井上 剛彦	取締役常務執行役員	生産・生産技術担当
阿南 久	取締役	一般社団法人消費者市民社会をつくる会 代表理事 株式会社ジーネクスト 社外取締役
幸坂 眞也	取締役(常勤監査等委員)	
西川 郁生	取締役(監査等委員)	株式会社大和証券グループ本社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役
服部 明人	取締役(監査等委員)	服部明人法律事務所 代表 株式会社萩原材木店 代表取締役社長 穴吹興産株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役 土岡英明氏および取締役(監査等委員) 千葉忍氏は、2020年6月24日開催の第11回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任いたしました。
2. 取締役 板橋登志雄氏は、2021年3月31日をもって辞任いたしました。
3. 取締役 阿南久氏ならびに取締役(監査等委員) 西川郁生氏および服部明人氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
4. 取締役(監査等委員) 西川郁生氏は、公認会計士であり、企業会計について高い専門性を有しております。
5. 取締役(監査等委員) 服部明人氏は、弁護士であり、企業法務について高い専門性を有しております。
6. 監査等委員会は、情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて、監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために幸坂眞也氏を常勤の監査等委員として選定しております。
7. 取締役 阿南久氏ならびに取締役(監査等委員) 西川郁生氏および服部明人氏につきましては、東京証券取引所および札幌証券取引所に對し、独立役員として届け出ております。
8. 2021年4月1日付で、取締役の担当を次のとおり変更しております。

氏名	担当	
	変更前	変更後
西馬場 茂	経営全般社長補佐 監査・ロジスティクス担当	経営全般社長補佐 総務・監査担当
本井 秀樹	経営全般社長補佐 総務・秘書室・人事担当	経営全般社長補佐 秘書室・人事担当

## ＜ご参考＞執行役員体制

当社は執行役員制度を導入しております。取締役兼務者を除く2021年3月31日現在の執行役員は次のとおりであります。

氏名	地位	担当
小坂橋 正人	常務執行役員	酪農担当
末 安 亮一	常務執行役員	海外事業・機能性食品事業・資材調達担当
川 崎 功博	常務執行役員	研究開発・商品開発・ミルクサイエンス研究所・品質保証担当
大 貝 浩平	常務執行役員	業務製品事業担当
渡 辺 滋	常務執行役員	広報IR・CSR担当、関係会社統括副担当
中 島 隆男	常務執行役員	財務・IT企画推進担当、総合企画室副担当
戸 邊 誠司	常務執行役員	酪農総合研究所担当、酪農副担当（酪農総合研究所長委嘱）
稲 葉 聡	常務執行役員	総合企画室・管理・関係会社統括担当
佐 藤 雅俊	常務執行役員	家庭用営業管掌、広域営業担当、家庭用事業副担当、北海道本部担当（北海道本部長委嘱）
倉 持 裕司	常務執行役員	関東販売本部長
中 村 俊宏	常務執行役員	関西販売本部長
柴 田 貴宏	執行役員	人事部長
小 林 敏也	執行役員	ミルクサイエンス研究所長

(注) 常務執行役員 倉持裕司氏は2021年3月31日付で退任いたしました。  
また、2021年4月1日付で取締役兼務者でない執行役員には次の異動がありました。

氏名	地位	担当
岩 橋 貞治	常務執行役員	マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当
堀 成 輝	常務執行役員	ロジスティクス担当
山 本 幸弘	常務執行役員	関東販売本部長

## (2) 取締役の報酬等

### ① 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

当社は、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」を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について、独立社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しております。

当該方針の内容は次のとおりです。

#### ア. 基本方針

- 監査等委員でない取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、同規模の製造業や食品企業と比較し、業績に見合った金額に設定します。また、各役位の報酬は、職責の重さ、およびグループ連結業績への貢献度や達成度を反映します。監査等委員である取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、同規模の製造業や食品企業と比較し、見合った金額に設定します。
- 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。

- イ. 取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針  
「基本報酬」および業績連動報酬の「短期インセンティブ（金銭賞与）」、「長期インセンティブ（株式報酬）」の構成割合は、6：3：1とします（業績連動報酬の業績指標を夫々達成した場合）。
- ウ. 業績連動報酬ならびに非金銭報酬の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針
- a. 短期インセンティブ（金銭賞与）  
グループ連結業績の単年度の達成度に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益（当初業績予想）とします。
  - b. 長期インセンティブ（株式報酬）  
業績連動の業績指標は、収益性および資本効率の向上と安全性の観点から、評価項目をEBITDA、ROE、自己資本比率の3項目とします。それに業績非連動の部分を加え、EBITDA：ROE：自己資本比率：業績非連動を夫々3：2：2：3とします（業績指標を夫々達成した場合）。
- エ. 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
- a. 基本報酬  
月額で決定し、従業員の賃金支給日に支給します。
  - b. 【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。
  - c. 【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定を制定し、その規定に基づき支給します。
- オ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項  
個人別の報酬額は、取締役会決議に基づき、代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、「基本報酬」の個別の報酬額の決定とします。当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、事前に独立社外取締役が過半数を超える報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決議します。
- なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べるができるものとします。

## ② 当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員 の員数 (名)
		基本報酬	短期インセンティブ (金銭賞与)	長期インセンティブ (株式報酬)	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	254 (8)	177 (8)	49 (-)	27 (-)	8 (1)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	39 (17)	39 (17)	-	-	4 (2)
合計 （うち社外取締役）	294 (26)	216 (26)	49 (-)	27 (-)	12 (3)

- (注) 1. 上表には、2020年6月24日開催の第11回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く）1名および監査等委員である取締役1名を含んでおります。
2. 上表に記載する長期インセンティブ（株式報酬）は、会社法施行規則第121条第四号イに定める非金銭報酬等であります。
3. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2020年6月24日開催の第11回定時株主総会において、年額800百万円以内（うち、社外取締役は年額50百万円以内）と決議いただいております。当該株主総会最終時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、6名（うち、社外取締役1名）です。また、別枠で、第11回定時株主総会において、2021年3月31日で終了する事業年度から2023年3月31日で終了する事業年度までの期間で合計金172百万円を上限とする業績連動型株式報酬を決議いただいております。当該株主総会最終時点で本制度の対象となる取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の員数は5名です。

4. 上記報酬等のうち、「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）」は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する引当金の繰入額であります。
5. 取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2016年6月28日開催の第7回定時株主総会において、年額200百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は3名です。

### ③ 業績連動報酬等に係る業績指標の内容等

#### ア. 短期インセンティブ（金銭賞与）

##### A. 指標および選択理由

グループ連結業績の単年度の達成度に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益（当初業績予想）とします。当該指標を選択した理由としては、単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すためです。

##### B. 達成した営業利益に応じて下記の計算式を用いて支給総額を算出します。

グループ連結営業利益	計算式	支給総額（百万円）
158億円未満	—	支給しない
158～179億円未満	$(\text{年度業績}-158) \times 631,542.8571$	0～13
179～190億円未満	$(\text{年度業績}-179) \times 3,014,181.8181 + 13,262,400$	13～46
190～225億円未満	$(\text{年度業績}-190) \times 568,388.5714 + 46,418,400$	46～66
225～293億円以上	$(\text{年度業績}-225) \times 487,588.2352 + 66,312,000$	66～99

##### C. 役位係数（共通）は次のとおりです。

役位	係数
代表取締役社長	1.00
代表取締役副社長	0.68
取締役専務執行役員	0.59
取締役常務執行役員	0.54
取締役執行役員	0.33

#### イ. 長期インセンティブ（株式報酬）

##### A. 指標および選択理由

業績連動の業績指標は、収益効率および資本効率の向上と安全性の観点からEBITDA、ROE、自己資本比率の3項目とし、詳細のウェイトは、EBITDA：ROE：自己資本比率：業績非連動を夫々3：2：2：3とします。当該指標を選択した理由としては、取締役の報酬と当社の業績および株式価値の向上との連動性をより明確にし、取締役が株価変動による利益、リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とします。

##### B. 支給方法

当社が設定した信託期間を約3年間とする株式交付信託（以下「信託」といいます。）に172百万円を上限として金銭を拠出し、信託が拠出した金銭で1事業年度当たり23,800株を上限に当社株式を取得します。評価対象期間は、事業年度の期間（本年の対象期間は2020年4月1日から2021年3月末日まで）とします。

当該報酬の支給方法は、当社が設定した信託期間を約3年間とする株式交付信託（以下「信託」といいます。）に172百万円を上限として金銭を拠出し、信託が拠出された金銭で1事業年度あたり23,800株を上限に当社株式を取得し、2020年4月1日から開始する3事業年度の「グループ中期経営計画2022」期間の終了後、対象期間の最終年度の業績目標の達成度等に応じて、信託から取締役に対して当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行いません。

評価対象期間の途中で退任または死亡した場合、業績連動の株式報酬については、業績が確定している事業年度の達成度等に応じて、業績非連動の報酬については、在任していた月数に応じて付与株数等を算出します。

各評価対象期間の定時株主総会以降に役位の変更や新たに取締役役に就任した者がいる場合、業績連動の株式報酬については、C.設計内容に応じて各支給総額を見直し、業績非連動報酬については、在任する月数に応じて付与株数等を算出します。

#### C. 設計内容

##### ■EBITDA

「グループ中期経営計画 2022」の財務指標を基準に、支給総額を決定します。

EBITDA	支給率(%)	計算式	支給総額(千円)
272億円未満	—	608.26087×達成額(百万円) —16,544,696	支給しない
272～479億円	0～150		0～12,591
479億円以上	150(上限)		12,591

共通役位係数を用いて、役位別支給額を決定します。

##### ■ROE

「グループ中期経営計画 2022」の財務指標を基準に、支給総額を決定します。

ROE	支給率(%)	支給総額(千円)
4%未満	—	支給しない
4～8%未満	70	3,917
8～10%未満	100	5,596
10%以上	150	8,394

共通役位係数を用いて、役位毎の支給額を決定します。

##### ■自己資本比率

「グループ中期経営計画 2022」の財務指標を基準に、支給総額を決定します。

自己資本比率(%)	支給率(%)	支給総額(千円)
40%未満	—	支給しない
40～50%未満	100	5,596
50%以上	110	6,155

共通役位係数を用いて、役位毎の支給額を決定します。

##### ■業績非連動

支給総額8,394,000円。共通役位別係数を用いて、役位毎の支給額を決定します。

#### ウ. 業績指標に対する実績

2021年3月期通期の連結営業利益は197億円、EBITDAは356億円、ROEは8.1%、自己資本比率は49.0%でありました。

#### ④ 取締役の個人別の報酬等の委任

取締役会は、代表取締役社長 西尾啓治に対し各取締役の基本報酬の額の決定を委任しております。委任した理由は、各取締役の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等を基本報酬の額に反映させるには、代表取締役社長が適していると判断したためであります。なお、委任された内容の決定にあたっては、事前に報酬諮問委員会がその妥当性等について確認しております。

### (3) 社外役員に関する事項

#### ① 他の法人等の業務執行取締役等または社外役員等の兼職状況

区分	氏名	重要な兼職の状況
取締役	阿南 久	一般社団法人消費者市民社会をつくる会 代表理事 株式会社ジーネクスト 社外取締役
取締役 (監査等委員)	西川 郁生	株式会社大和証券グループ本社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役
取締役 (監査等委員)	服部 明人	服部明人法律事務所 代表 株式会社萩原材木店 代表取締役社長 穴吹興産株式会社 社外監査役

- (注) 1. 当社と東京海上日動火災保険株式会社との間には、保険契約に関する取引がありますが、特別な利害関係はありません。また、同社は当社株式91千株（持株比率0.13%）を保有しております。
2. 一般社団法人消費者市民社会をつくる会、株式会社ジーネクスト、株式会社大和証券グループ本社、服部明人法律事務所、株式会社萩原材木店および穴吹興産株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。

#### ② 当社または当社の特定関係事業者の業務執行者および業務執行者でない役員との親族関係

該当事項はありません。

#### ③ 当事業年度における主な活動状況と期待される役割に関して行った職務の概要

区分	氏名	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	阿南 久	当事業年度に開催した取締役会全18回に出席し、社外の視点から経営に対する監視を行なうとともに、消費生活等の専門的立場から意見を述べております。また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めるとともに、当社企業倫理委員会委員長として、当社取締役会に対して企業倫理および品質等に関する提言・勧告ならびに検証を行なっております。
取締役 (監査等委員)	西川 郁生	当事業年度に開催した取締役会全18回および監査等委員会全20回に出席し、社外の視点から経営に対する監視を行なうとともに、公認会計士としての専門的立場から意見を述べております。また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長を務めております。
取締役 (監査等委員)	服部 明人	当事業年度に開催した取締役会全18回および監査等委員会全20回に出席し、社外の視点から経営に対する監視を行なうとともに、弁護士としての専門的立場から意見を述べております。また、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めております。

#### ④ 社外役員の報酬等の総額

前掲「(2) 取締役の報酬等」に記載のとおりです。

#### (4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、保険会社との間で、当社および「重要な子会社等の状況」（37頁）に記載の当社の子会社の取締役および監査役（当事業年度中に在任していたものを含む。）を被保険者とする、役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約の内容の概要は、被保険者が、その職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が填補するものであり、1年ごとに契約を更新しております。

被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為等に起因する損害等については、填補の対象外としております。

次回更新時には同内容での更新を予定しております。

#### (5) 責任限定契約に関する事項

当社は、取締役（業務執行取締役または使用人であるものを除く。）との間で、会社法第427条第1項の規定により、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、10百万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額となります。



## 4 会計監査人に関する事項

### (1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

### (2) 報酬等の額

区分	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
当社	65	3
連結子会社	13	—
計	78	3

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、当社における監査証明業務に基づく報酬にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の重要な子会社のうち海外子会社については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

### (3) 監査等委員会が会計監査人の報酬等の額に同意した理由

監査等委員会は、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手するとともに、報告を受け、会計監査人の監査報告の内容、会計監査人の執務状況および報酬額の見積りの算定根拠等が適切であるかについて確認し審議した結果、会計監査人の報酬等の額について妥当と判断し、同意をしております。

### (4) 非監査業務の内容

当社は、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」の適用に向けた、会計方針等の検討に関する助言・指導に関する業務を有限責任監査法人トーマツに委託しております。

### (5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会社法第340条に規定された監査等委員会による会計監査人の解任のほか、当社会計監査人として、監査を遂行するにふさわしくないと認められる場合、または監査の適正性を高めるために会計監査人の変更が妥当であると監査等委員会が判断する場合に、監査等委員会は「会計監査人の解任または不再任」に関する議案を株主総会の目的とするよう取締役会に請求いたします。

## 5 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要

### (1) 業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法および会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」につきまして、取締役会において次のとおり決議し、運用しております。

#### 1. 内部統制の基本方針

- (1) 当社グループは、内部統制をコーポレート・ガバナンス確保のための重要な基盤の一つと捉え、当社グループが持続的に成長して、企業価値を高めていくために、内部統制の強化とその有効性の継続的な監視を行なっていく。
- (2) 内部統制の整備・運用状況については、規範・組織・教育の観点から継続的に評価し、必要に応じて改善を行ない、実効性のある体制の構築に努める。
- (3) 当社グループは、企業理念を実現するために、「雪印メグミルクグループCSR方針」に基づき、CSR経営を積極的に推進する。また、当社社長を委員長とする「CSR委員会」を設置し、CSR活動を積極的に展開する。
- (4) グループ各社の役職員が企業活動を行なううえで、守るべき行動の規範を定め、企業倫理の徹底を図っていく。

#### 2. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 役職員が守るべき行動の基準として、「自主行動基準」を制定し、その遵守を誓うために、毎年役員全員が社長に宣誓書を提出し、社長はCSR担当役員に提出する。
- (2) 「取締役会規則」に基づき、毎月定期的に取締役会を開催し、取締役間の意思疎通を図るとともに、相互に業務執行を監督し、法令・定款違反行為を未然に防止する。
- (3) 取締役会の諮問機関として「企業倫理委員会」を設置し、企業倫理委員（社外委員）は社外の立場から経営に対する提言、勧告および実施状況の検証を行ない、これを取締役に報告する。
- (4) 監査等委員会は、取締役の職務執行について、監査の方針を定め、当該方針に基づき監査を行なう。
- (5) 社外取締役は、当社と利害関係を有しない外部の有識者として、取締役の職務執行に対する監督および監査の強化を図る。

#### 3. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- (1) 「取締役会規則」「文書等管理規則」ならびに「情報セキュリティ基本方針」および「情報セキュリティ規則」に基づき、取締役会議事録、稟議書その他取締役の職務の執行に係る情報などを適切に保存し、管理する。
- (2) 保存および管理された情報は、取締役および監査等委員会の求めに応じて、いつでも閲覧可能なものとする。

#### 4. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 事業活動全般にわたり生じ得る様々なリスクを把握し、適切に対応するため、リスク管理体制を整備する。
- (2) 経営戦略や利益計画に基づく諸施策の実効性や進捗管理については、担当部署においてそのリスクの把握と対応策の検討を行ない、取締役会や経営執行会議において審議のうえ、対応策を決定する。
- (3) 為替・金利等の市場リスクや取引先の与信リスクについては、「経理規則」に基づき、担当部署が管理を行ない、経営執行会議等にて全社的なリスク管理を行なう。
- (4) メーカー固有のリスクである品質リスクについては、「MSQS規則」に基づき、日次でリスク管理を行なう。また、品質リスクの年間総括を行なったうえで、品質保証方針・計画を策定し、品質保証体制の改善を図る。
- (5) 不測の事態が発生した場合には、「危機管理規則」に基づき、問題の大きさに応じて「対策本部」等の組織を編成し、迅速に必要な初期対応を行ない、損害・影響等を最小限にとどめる体制を整える。

#### 5. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役会は、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行に対する監督を行なう。ただし、取締役会は、定款に基づき「重要な業務執行の決定」の全部または一部を取締役（監査等委員である取締役を除く。）に委任することにより、業務執行の機動性向上を図る。
- (2) 「取締役会規則」「執行役員規則」「職務権限規則」「職務分掌規則」および「稟議規則」に基づき、責任と権限の範囲を明確にするとともに、個別の業務執行を業務執行取締役および執行役員に委ね、適正かつ効率的に取締役が職務の執行を行なう体制をとる。
- (3) 取締役は、監督機能を強化するとともに、経営の意思決定の迅速化を図る。

#### 6. 財務報告の信頼性を確保するための体制

- (1) 「経理規則」に基づき、適正な会計処理を実施する。
- (2) 「財務報告内部統制規則」に基づき、財務報告に係る内部統制の仕組みを整備し、法令等への適合性と財務報告の信頼性を確保する。
- (3) 連結ベースの財務報告の信頼性を確保するため、金融商品取引法に基づき、グループ全体の財務報告に係る内部統制を整備し、その運用を行ない、適切に評価する。

#### 7. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 役職員が守るべき行動の基準として、「自主行動基準」を制定し、その遵守を誓うために、毎年従業員全員が社長に宣誓書を提出する。
- (2) 「自主行動基準」の徹底・推進を図るため、コンプライアンスを統括する部署を設置し、全社のコンプライアンスの取組みを横断的に遂行する。
- (3) コンプライアンス活動への取組み・遵守状況については、「企業倫理委員会」に適時、報告する。
- (4) 社内の全部署にCSRリーダーを配置し、「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」を始め、コンプライアンスの徹底に向けた取組みを計画的に実施する。また、CSRリーダーのスキルアップのための研修会や情報共有化のための合同会議等を実施する。

- (5) 内部監査部門は、「内部監査規則」に基づき、監査等委員会および会計監査人と連携し、業務の適正性および効率性を検討・評価する。また、コンプライアンスの遵守状況に関する監査を行ない、問題がある場合は取締役および監査等委員会に報告する。
- (6) 内部通報相談窓口として「雪印メグホットライン」を、社外通報相談窓口として「社外（弁護士）ホットライン」を設置し、公益通報の窓口として活用するとともに、コンプライアンス上の問題をはじめ、様々な疑問・相談・提案などを受け付ける。ホットラインへの通報・相談および対応状況については、通報・相談者が特定できない形で毎週経営層に報告するとともに、「企業倫理委員会」へも毎月報告する。

## 8. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) グループ会社における業務の適正を確保するため、「関係会社規則」に基づき、グループ会社から報告を受けるとともに、定期的かつ必要に応じてモニタリングを実施し、親会社として適切な指導・監督を行なう。
  - ① グループ会社を管理する部署を定めるとともに、協定書を締結したグループ会社については、経営上の重要な案件の事前協議を行なう。
  - ② グループ会社全体に生じ得る様々なリスクを把握し、適切に対応するため、損失につながるリスクおよび管理状況を定期的に確認するとともに、リスクの顕在化またはその懸念があるときは、適時適切な報告を受ける。
  - ③ 内部監査部門は、「内部監査規則」に基づき、グループ会社の監査を実施する。
- (2) グループ社長会を定期的に開催し、グループ方針の徹底を図る。
- (3) グループ監査役会では、グループの監査方針の徹底を図る。
- (4) 全てのグループ会社に対し、「雪印メグミルクグループ行動規範」および「雪印メグミルクグループCSR方針」の徹底を図る。
- (5) 内部通報相談窓口の「雪印メグホットライン」と、社外通報相談窓口の「社外（弁護士）ホットライン」は、グループ会社も対象とし、適切に運営する。

## 9. 反社会的勢力による被害を防止するための体制

反社会的勢力と一切の関係を遮断し、「危機管理規則」において、反社会的勢力による不当要求があった場合の対応所管部署を定めるとともに、事案発生時の報告および対応に係る体制を整える。

## 10. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

- (1) 監査等委員会の職務執行を補助する専任部署を設置する。
- (2) 監査等委員会は、監査の環境整備や専任部署のスタッフ（補助者という）に関して、取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対して体制の整備を要請できる。

## 11. 職務を補助する使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項

補助者については、「職務分掌規則」等の社内規定や「監査等委員会監査等規則」において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性を明確にする。

## 12. 職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 補助者の人事異動および評価は、監査等委員会の同意を得て行なう。
- (2) 補助者は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）から独立し、監査等委員会を補助する業務の遂行にあたっては、会社から制約を受けない。補助者が会社から不当な制約を受けた場合は、監査等委員会の求めに応じ、制約を排除する等適切に対応する。

## 13. 監査等委員会に報告をするための体制

- (1) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告するための体制
  - ① 監査等委員は、取締役会や経営執行会議をはじめ重要な会議へ出席する。
  - ② 監査等委員会が選定する監査等委員（選定監査等委員という）は、担当役員以上が決裁する稟議書やリスク管理・内部監査等に関する報告書の閲覧、当社およびグループ会社の業務または業績に影響を与える重要な事項について報告を受ける。
  - ③ 代表取締役は、監査等委員と定期的に意見交換を行なう。
  - ④ 選定監査等委員は、他の取締役（監査等委員である取締役を除く。）および従業員等に対し、必要に応じていつでも報告を求めることができる。
- (2) 子会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査等委員会に報告をするための体制
  - ① 内部監査部門は、グループ会社に対する監査の結果を選定監査等委員に報告する。
  - ② グループ会社から提出された経営に関する重要な情報は、選定監査等委員に随時報告する。
  - ③ 選定監査等委員は、グループ会社の取締役、監査役および従業員等に対し、必要に応じていつでも報告を求めることができる。

## 14. 監査等委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- (1) 「雪メグホットライン」および「社外（弁護士）ホットライン」への通報があった場合、通報の概要および通報者のその後の処遇について、監査等委員も出席する「企業倫理委員会」で報告する。
- (2) 監査等委員会または監査等委員に報告したことを理由として、不利な取扱いをしない。

## 15. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査等委員の職務の執行に関して生じた費用は、会社が負担する。

## 16. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査等委員会による監査は、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、効果的かつ効率的に実施する。
- (2) 監査等委員会は、効果的な監査を行なうため、会計監査人および内部監査部門と定期的に協議および意見交換を行ない、内部監査部門に対しては必要に応じて調査・報告を求める。
- (3) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、監査等委員会の円滑な監査活動に協力する。

## (2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当期における運用状況の概要は次のとおりであります。

### 1. 法令・定款への適合

- (1) 全役職員は、「雪印メグミルク行動基準」の遵守を誓い、「雪印メグミルク行動基準宣誓書」を提出しております。
- (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」を年2回実施し、食品企業に従事する者としてのコンプライアンス意識の向上を図っております。
- (3) 企業倫理委員会を隔月で開催し、経営全般に対して「社外の眼」による検証や提言を行っております。
- (4) 雪印メグミルクグループ全社を対象とした内部通報窓口および社外通報窓口を設置し、企業倫理委員会において対応状況を確認しております。

### 2. リスク管理

- (1) 取締役会および経営執行会議において、事業別の業績状況を定期的に確認し、利益計画の進捗を管理しております。また、中期経営計画の諸施策の実施状況については経営執行会議で定期的に確認し、必要な対応を協議しております。
- (2) すべての部署および主要グループ会社で想定される潜在リスクの洗い出しを行ない、その対応方針をリスク管理表に取り纏めました。リスクが顕在化した場合の迅速な報告体制をルール化し、主要グループ会社でメディア対応が必要な状況が発生した場合に、より迅速な対応ができるように報告ルールを確認しました。また、毎週、リスク連絡会を開催し、発生したリスクへの対応状況を確認しております。また、品質リスクについては、日々役員のほか関係者に報告するとともに、原因究明と再発防止に取り組んでおります。
- (3) 9月に九州地域へ接近した台風10号に対しては、台風が最接近する3日前より、現地と本社とで連携しながら、台風最接近の2日前に台風接近当日の配送・生産開始時間等の調整を行ない、タイムリーに得意先に案内することで社内外の混乱を回避するように対応を進めました。COVID-19に関しては、昨年度からの対策本部による対応を継続し、感染防止策を徹底するとともに、逐次政府・行政や経済界からの要請を踏まえて対応しました。

### 3. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職務の執行

- (1) 職務の分担を定め、責任範囲を明確にするとともに、執行役員制度により執行と監督の分離を図っております。
- (2) 取締役会の重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役（監査等委員である取締役を除く。）に委任し、機動的な業務執行に努めております。また、取締役会から取締役に委任され執行された業務について、取締役会は四半期毎に報告を受け監督しております。

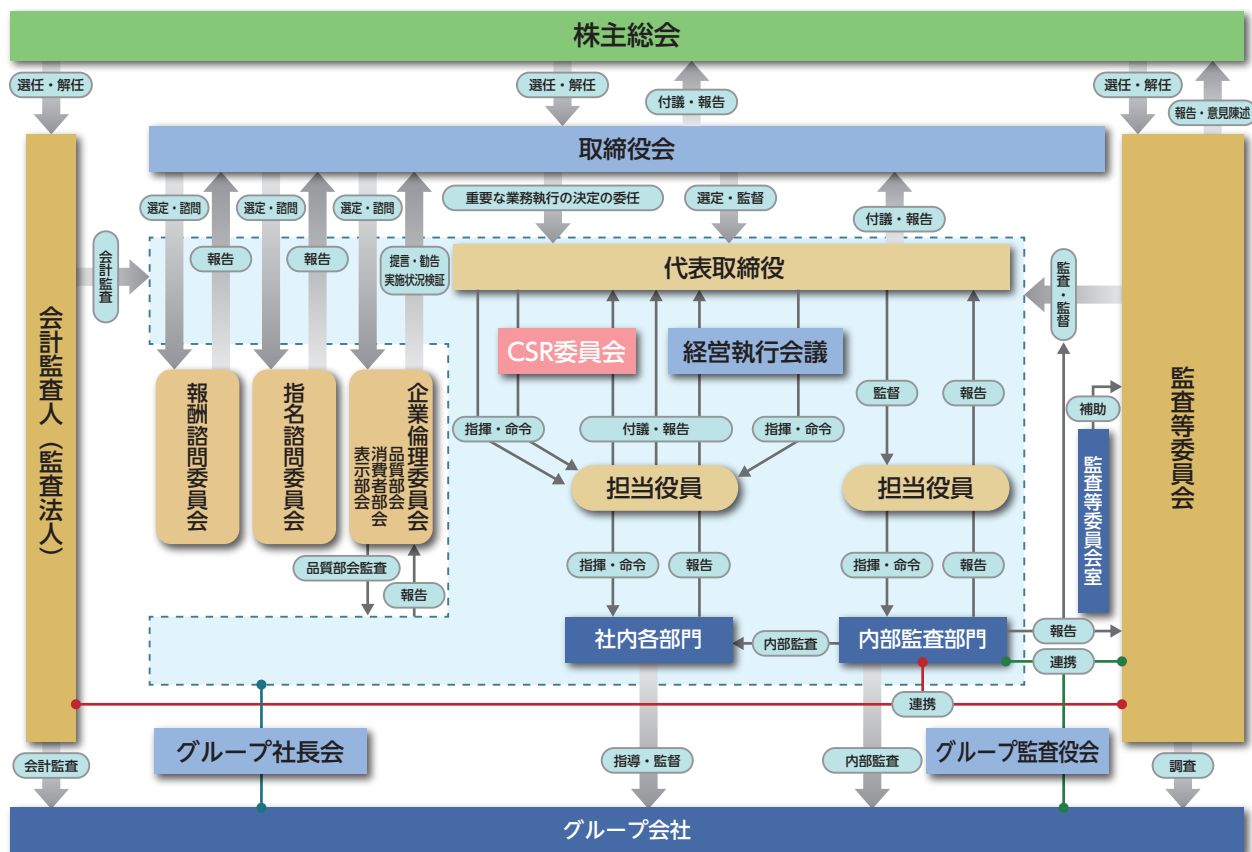
### 4. グループ会社の管理

- (1) 主要なグループ会社と協定書を締結するとともに、当社と各子会社の役員が経営状況を直接協議することでグループ各社の経営状況を確認しております。また、グループ会社各社の経営収支概況等については、四半期毎に取締役会で報告するとともに、翌年度の経営課題等の対応方針を踏まえた「関係会社期待事項（定量・定性）」を協議のうえ決定し、グループ一丸となって課題の早期解決に努めております。
- (2) 当社の全所属長およびグループ各社社長によるグループ経営会議を定期的に開催し、グループ一体となった経営を推進するとともに、コンプライアンスを強化する取組みを行っております。
- (3) 内部監査部門は、主要なグループ会社に対して会計監査および業務監査を実施し、指摘事項については是正状況を確認しております。また、法令や社内規定の遵守状況等をグループ会社自らにより検証し、当社内部監査部門がその検証結果についてフォローアップ監査を行なう業務自己チェックも導入し実施しております。
- (4) 当社の監査等委員およびグループ会社の監査役によるグループ監査役会を年3回開催し、監査方針・計画等の共有化を行なうとともに、監査上の課題等について意見交換を行っております。
- (5) グループ会社の全従業員を対象に従業員アンケートを実施し、コンプライアンスの定着状況を確認するとともに、課題解決の取組みを実行するよう指導しました。

## 5. 監査等委員会の職務の執行

- (1) 監査等委員会は、経営の方向性および監査等委員会監査から見た課題等について年2回、代表取締役との意見交換を行っております。また、グループ会社の代表取締役等に対しても、経営状況、内部統制状況、課題等を聴取し調査を行っております。
- (2) 常勤監査等委員は、取締役会への出席のほか、経営執行会議等の重要な会議に陪席し、当社およびグループ会社の業務または業績に影響を与える重要な事項について、取締役および使用人等から報告を受けるとともに、担当役員以上が決裁する稟議書や内部監査に関する報告書等の閲覧を行っております。

### <ご参考>コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年3月31日現在)



## 6 剰余金の配当等の決定に関する方針

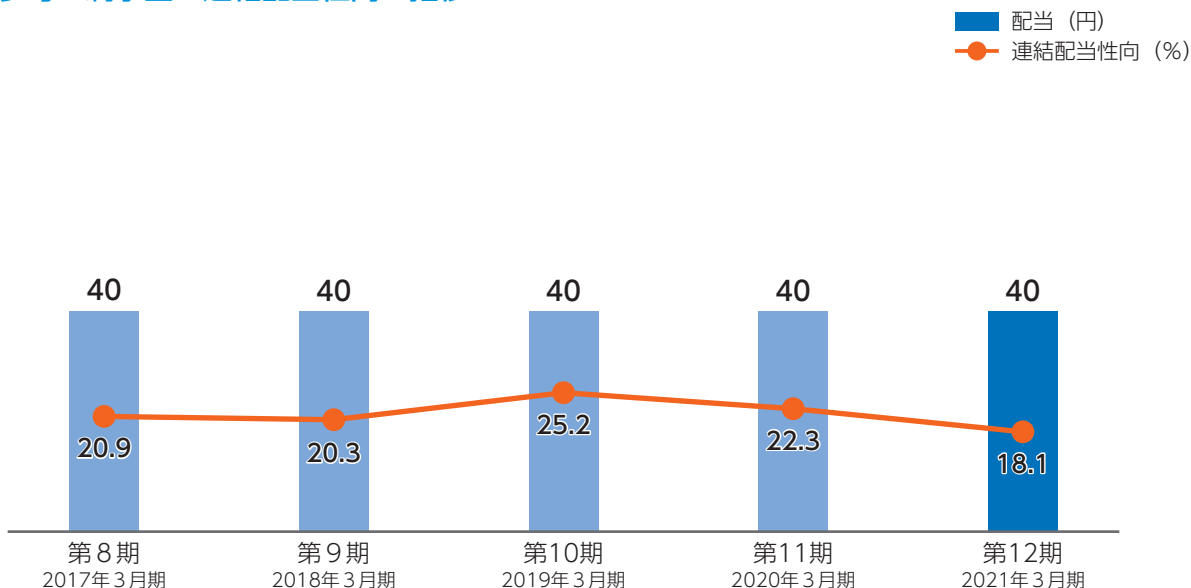
当社は、利益創出による財務の健全性の確立、キャッシュを創出する基盤インフラへの再投資による資本効率の維持、ならびに株主への利益還元の充実を図っていくことを利益配分の基本としております。

配当につきましては、連結配当性向20%~30%を目処に、連結業績や財務状況等を総合的に勘案して、安定的な配当の継続に努めてまいります。

この配当方針のもと、当期の配当につきましては、上記の配当に関する方針に基づき、1株あたり40円とさせていただきます。

なお、当期の剰余金配当の支払開始日は2021年6月3日としております。

### <ご参考> 剰余金と連結配当性向の推移



以 上



# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第12期 2021年3月31日現在	(ご参考) 第11期 2020年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>161,716</b>	<b>151,187</b>
現金及び預金	21,840	15,536
受取手形及び売掛金	71,710	71,880
商品及び製品	43,881	42,998
仕掛品	1,114	1,044
原材料及び貯蔵品	14,931	14,954
未収入金	6,957	3,505
その他	1,657	1,678
貸倒引当金	△377	△410
<b>固定資産</b>	<b>236,933</b>	<b>219,246</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>177,277</b>	<b>171,031</b>
建物及び構築物	55,547	46,497
機械装置及び運搬具	60,434	54,136
工具、器具及び備品	4,309	3,914
土地	47,774	49,910
リース資産	4,230	4,917
建設仮勘定	4,981	11,654
<b>無形固定資産</b>	<b>3,512</b>	<b>3,727</b>
リース資産	184	253
ソフトウェア	1,859	1,854
施設利用権	608	658
のれん	645	719
その他	215	241
<b>投資その他の資産</b>	<b>56,143</b>	<b>44,487</b>
投資有価証券	44,517	34,807
長期前払費用	277	364
退職給付に係る資産	4,024	2,246
繰延税金資産	3,092	3,006
その他	4,466	4,317
貸倒引当金	△234	△255
<b>資産合計</b>	<b>398,650</b>	<b>370,434</b>

科目	第12期 2021年3月31日現在	(ご参考) 第11期 2020年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>128,558</b>	<b>120,319</b>
支払手形及び買掛金	55,002	55,354
電子記録債務	4,784	5,436
短期借入金	16,409	16,514
1年内返済予定の長期借入金	15,623	1,626
リース債務	793	910
未払金	12,334	19,843
未払法人税等	3,521	3,740
未払費用	8,019	7,752
預り金	633	561
賞与引当金	5,293	5,212
その他	6,144	3,366
<b>固定負債</b>	<b>71,835</b>	<b>72,019</b>
社債	10,000	10,000
長期借入金	32,046	35,129
長期預り金	5,018	4,997
リース債務	4,502	5,212
繰延税金負債	5,149	858
再評価に係る繰延税金負債	3,815	3,959
役員退職慰労引当金	20	20
ギフト券引換引当金	68	79
退職給付に係る負債	9,570	10,017
資産除去債務	1,331	1,298
その他	312	446
<b>負債合計</b>	<b>200,394</b>	<b>192,339</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>170,192</b>	<b>158,134</b>
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	17,607	17,606
利益剰余金	137,941	125,489
自己株式	△5,355	△4,961
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>25,020</b>	<b>16,977</b>
その他有価証券評価差額金	16,952	10,747
繰延ヘッジ損益	△3	△88
土地再評価差額金	8,570	8,815
為替換算調整勘定	△48	△142
退職給付に係る調整累計額	△449	△2,354
<b>非支配株主持分</b>	<b>3,042</b>	<b>2,982</b>
<b>純資産合計</b>	<b>198,255</b>	<b>178,094</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>398,650</b>	<b>370,434</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第12期 2020年4月1日から 2021年3月31日まで	(ご参考) 第11期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで
売上高	615,186	613,405
売上原価	472,574	470,209
売上総利益	142,612	143,196
販売費及び一般管理費	122,831	125,197
営業利益	19,780	17,998
営業外収益	3,024	2,821
受取利息	7	9
受取配当金	737	748
持分法による投資利益	1,233	1,085
その他	1,045	978
営業外費用	1,142	1,140
支払利息	410	346
支払補償費	166	46
その他	565	746
経常利益	21,662	19,680
特別利益	3,152	107
固定資産売却益	2,678	13
投資有価証券売却益	18	94
その他	455	—
特別損失	3,659	2,903
固定資産売却損	477	2
固定資産除却損	1,486	1,707
減損損失	1,282	576
火災損失	63	550
その他	349	66
税金等調整前当期純利益	21,156	16,885
法人税、住民税及び事業税	5,589	5,057
法人税等調整額	588	△464
当期純利益	14,978	12,291
非支配株主に帰属する当期純利益	64	126
親会社株主に帰属する当期純利益	14,913	12,165

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第12期 2021年3月31日現在	(ご参考) 第11期 2020年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>116,493</b>	<b>111,025</b>
現金及び預金	13,123	12,460
売掛金	46,370	46,816
商品及び製品	32,383	31,444
仕掛品	648	572
原材料及び貯蔵品	11,498	11,781
前渡金	8	77
前払費用	320	427
関係会社短期貸付金	5,459	4,625
その他	6,948	3,135
貸倒引当金	△267	△315
<b>固定資産</b>	<b>208,774</b>	<b>192,017</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>149,492</b>	<b>141,919</b>
建物	36,657	28,742
構築物	8,184	6,686
機械及び装置	53,618	47,576
車輛運搬具	187	110
工具、器具及び備品	3,105	2,759
土地	41,891	44,004
リース資産	1,005	1,317
建設仮勘定	4,842	10,722
<b>無形固定資産</b>	<b>2,209</b>	<b>2,155</b>
借地権	18	18
ソフトウェア	1,580	1,488
施設利用権	565	614
リース資産	45	33
<b>投資その他の資産</b>	<b>57,072</b>	<b>47,942</b>
投資有価証券	31,485	22,949
関係会社株式	20,683	20,708
出資金	3	3
関係会社出資金	63	63
長期貸付金	530	130
前払年金費用	3,815	3,232
破産更生債権等	177	190
長期前払費用	153	215
その他	689	696
貸倒引当金	△529	△249
<b>資産合計</b>	<b>325,268</b>	<b>303,043</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

科目	第12期 2021年3月31日現在	(ご参考) 第11期 2020年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>115,697</b>	<b>108,756</b>
電子記録債務	3,366	4,063
買掛金	36,059	36,603
短期借入金	33,066	33,012
1年内返済予定の長期借入金	15,500	1,458
リース債務	330	428
未払金	9,715	16,853
未払法人税等	1,959	3,258
未払費用	6,854	6,870
前受金	30	35
預り金	239	206
賞与引当金	3,811	3,849
設備関係電子記録債務	4,602	1,941
その他	159	174
<b>固定負債</b>	<b>58,585</b>	<b>57,715</b>
社債	10,000	10,000
長期借入金	31,272	34,272
リース債務	1,024	1,280
長期未払金	152	166
繰延税金負債	3,970	573
再評価に係る繰延税金負債	3,815	3,959
退職給付引当金	3,582	2,695
関係会社事業損失引当金	112	-
ギフト券引換引当金	68	79
長期預り金	4,227	4,198
資産除去債務	282	338
その他	76	152
<b>負債合計</b>	<b>174,282</b>	<b>166,472</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>125,918</b>	<b>117,350</b>
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	35,327	35,327
資本準備金	5,000	5,000
その他資本剰余金	30,327	30,327
<b>利益剰余金</b>	<b>75,946</b>	<b>66,984</b>
その他利益剰余金	75,946	66,984
圧縮積立金	3,967	2,615
繰越利益剰余金	71,978	64,368
<b>自己株式</b>	<b>△5,355</b>	<b>△4,961</b>
評価・換算差額等	25,067	19,219
その他有価証券評価差額金	16,532	10,511
繰延ヘッジ損益	△35	△107
土地再評価差額金	8,570	8,815
<b>純資産合計</b>	<b>150,986</b>	<b>136,570</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>325,268</b>	<b>303,043</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科目	第12期 2020年4月1日から 2021年3月31日まで	(ご参考) 第11期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで
売上高	347,175	356,013
売上原価	228,260	235,410
売上総利益	118,914	120,603
販売費及び一般管理費	104,673	106,234
営業利益	14,241	14,369
営業外収益	2,182	1,919
受取利息	22	33
受取配当金	1,714	1,573
その他	445	312
営業外費用	854	709
支払利息	393	311
為替差損	—	105
支払補償費	153	36
関係会社事業損失引当金繰入額	112	—
その他	195	255
経常利益	15,570	15,579
特別利益	2,862	94
固定資産売却益	2,674	0
その他	188	94
特別損失	2,752	2,324
固定資産売却損	477	0
固定資産除却損	1,386	1,470
減損損失	516	478
その他	371	375
税引前当期純利益	15,680	13,349
法人税、住民税及び事業税	3,623	4,086
法人税等調整額	633	△316
当期純利益	11,423	9,579

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 監査報告

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

雪印メグミルク株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	<b>井上 雅彦</b> ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	<b>戸津 禎介</b> ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、雪印メグミルク株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、雪印メグミルク株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 会計監査人の監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

雪印メグミルク株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 井上 雅彦 ㊞  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 戸津 禎介 ㊞  
業務執行社員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、雪印メグミルク株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第12期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査等委員会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第12期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査の方法及びその内容

当監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- (1) 監査等委員会が定めた監査等委員会監査等規則に準拠し、監査の方針・計画、職務の分担等に従い、代表取締役から経営の方向性を聴取するとともに、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集に努めました。併せて取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な支店・工場等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務の状況等を調査いたしました。
- (2) 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イ及びロに掲げる株式会社の支配に関する基本方針及び当該基本方針に基づく取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- (3) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監査するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年（2005年）10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

#### 2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
  - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係わる内部統制も含め、指摘すべき事項は認められません。
  - ④ 事業報告に記載されている株式会社の支配に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。当該基本方針に基づく取組みは、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員としての地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- (2) 連結計算書類の監査結果  
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月18日

雪印メグミルク株式会社 監査等委員会  
常勤監査等委員 幸坂真也 ㊟  
監査等委員 西川郁生 ㊟  
監査等委員 服部明人 ㊟

以上

## 株主総会会場 ご案内図

### 会場

### ヒルトン東京お台場 1階 ペガサス

東京都港区台場一丁目9番1号

電話 03-5500-5500

※お車でのご来場はご遠慮ください。

### 交通機関

- ゆりかもめ  
台場駅下車 徒歩1分
- りんかい線  
東京テレポート駅下車  
出口B 徒歩10分

### 会場周辺図



- 新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、本総会の開催場所を変更しております。
- 株主の皆様におかれましては、当日のご来場をお控えいただき、議決権の行使を郵送またはインターネット等で行なっていただくようお願い申し上げます。
- 本総会において、お土産の配布、飲料の提供はいたしません。

NAVITIME

出発地から株主総会会場までスマートフォンでご案内します。右図を読み取りください。



UD  
FONT

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。