

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ください、お願い申し上げます。

また、本総会において、お土産の配布および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11回定時株主総会招集ご通知…………… 1

議決権行使に関するご案内…………… 3

#### (参考書類)

株主総会参考書類…………… 7

#### (添付書類)

事業報告…………… 22

連結計算書類…………… 47

計算書類…………… 49

監査報告…………… 51

# 第11回 定時株主総会 招集ご通知

**日時** 2020年6月24日（水曜日）午前10時

**場所** 東京都新宿区四谷本塩町5番1号  
雪印メグミルク株式会社  
本社9階会議室

会場が東京に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** 監査等委員である取締役3名選任の件

**第3号議案** 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件

**第4号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額の改定の件

**第5号議案** 取締役に対する業績連動型株式報酬の額および内容決定の件

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

2020年6月3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11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11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。

今回は新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、会場を札幌から東京に変更いたします。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。**

また、会場スペースの都合上、**当日、入場できる株主様の数には限りがございますので（20名）、本総会のご出席につきましては事前登録制を採用させていただきます。**当日のご出席をご希望の株主様は、5頁に記載の事前登録手続きを実施していただきますよう、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2020年6月23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>	2020年6月24日（水曜日）午前10時（開場 午前9時30分）
<b>2 場 所</b>	東京都新宿区四谷本塩町5番1号 雪印メグミルク株式会社 本社9階会議室 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にあります。また、会場の安定的な利用等を重視し、当社会議室にて開催いたします。 ※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11期（2019年4月1日から2020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 監査等委員である取締役3名選任の件 第3号議案 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額の改定の件 第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬の額および内容決定の件

4 議決権の行使等についてののご案内	3～4頁に記載の【議決権行使に関するご案内】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2020年6月16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><b>【議決権行使書用紙のご請求先】</b>  〒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/>)**

# 議決権行使に関するご案内

議決権は、以下の3つの方法によりご行使いただくことができます。

**株主総会に出席される場合** ※5頁に記載の事前登録手続きをお願いいたします。



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** 2020年6月24日(水曜日) 午前10時(開場 午前9時30分)

**場所** 東京都新宿区四谷本塩町5番1号  
雪印メグミルク株式会社 本社9階会議室

※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。

## 郵送で議決権を行使される場合



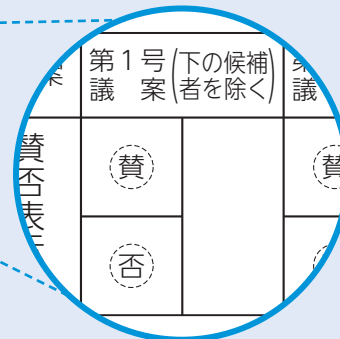
同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入のうえ、ご返送ください。

**行使期限** 2020年6月23日(火曜日) 午後6時到着分まで

### 議決権行使書のご記入方法

議決権行使書		株主番号	議決権行使個数	個	お願い	
雪印メグミルク株式会社 御中					1. ○○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○○○○○○○○○○○○○					2. ○○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○○○○○○○○○○○○○					3. ○○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○年○月○日					○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○○○○○					○○○○○○○○○○○○○○○○	
株式会社○○○○					○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○○○○○○○○○○○○○					○○○○○○○○○○○○○○○○	
○○○○○○○○○○○○○○○○					雪印メグミルク株式会社	

こちらに各議案の賛否をご記入ください。



第1号議案、第2号議案および第3号議案について

全員賛成の場合 → **賛** に○印

全員反対の場合 → **否** に○印

一部候補者に反対の場合 → **賛** に○印をし、反対する候補者番号を隣の空欄に記入

## インターネットで議決権を行使される場合



### 1 インターネットによる議決権行使について

書面による議決権行使に代えて、当社指定の「議決権行使ウェブサイト」にて議決権の行使が可能です。ご希望される株主様は、同封の議決権行使書用紙右側に記載の議決権行使コードおよびパスワードにてログインしていただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。なお、セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードをご変更いただく必要があります。

議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

### 2 議決権行使ウェブサイトでの行使手順

STEP1 <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

上記のURLを入力し、議決権行使ウェブサイトへアクセス

STEP2



画面上段の「こちら」をクリックのうえ、「インターネットによる議決権行使について」をお読みいただき、「次へすすむ」をクリック

STEP3



「議決権行使コード」を入力し、「次へ」をクリック。パスワード変更画面が出ますので、議決権行使書用紙に記載のパスワードおよび株主様をご使用になる新しいパスワードを入力し、「登録」をクリックしてください。

STEP4

以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

### 3 ご注意

- ・パスワードは、ご投票される方がご本人であることを確認する手段です。
- ・パスワードを当社および株主名簿管理人（みずほ信託銀行株式会社 証券代行部）からお尋ねすることはございません。
- ・パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされた場合、画面の案内にしたがってお手続きくください。
- ・議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行なっておりますが、ご使用の機器によってはご利用いただけない場合がございます。

### 4 ご了承いただく事項

- ・書面による議決権行使とインターネットによる議決権行使が重複した場合は、インターネットによるものを有効とします。
- ・インターネットによる議決権行使が複数回行なわれた場合は、最後に行なわれたものを有効とします。
- ・パスワード（株主様に変更されたものを含みます。）は本総会の議決権行使においてのみ有効です。
- ・インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。

#### お問合せ先

1. 議決権行使ウェブサイトの操作方法等に関する専用お問合せ先  
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  
電話 0120-768-524（フリーダイヤル）  
受付時間 9：00～21：00（土曜日、日曜日、休日を除く）
2. 左記1. 以外のご不明点に関するお問合せ先  
みずほ信託銀行 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）

行使期限 **2020年6月23日（火曜日）午後6時まで**

## 機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使について

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた機関投資家の皆様につきましては、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

以上

## <株主総会出席に関する事前登録制について>

会場スペースの都合上、当日、入場できる株主様の数に限りがあるため、本総会のご出席につきましては事前登録制を採用させていただきます。定員（20名）を上回るお申込みがあった場合は、公正な抽選のうえ、当選者を選ばせていただきます。**事前にお申込みのうえ、当選した株主様が、当日株主総会にご出席いただくことができます。**

事前登録方法は次のとおりです。

### 1. 申込方法

- (1) 事前登録をご希望の方は、次のアドレスまで電子メールでお申込みください。

**soukai@meg-snow.com**

なお、郵送の場合は、次の宛先までお申込みください。

〒160-8575 東京都新宿区四谷本塩町5番1号

雪印メグミルク株式会社 総務部 株主総会事務局宛

- (2) 事前にお申し出いただく内容

- ① 氏名／法人名（法人の場合はご出席いただく方の部署名・役職・氏名）
- ② 住所
- ③ 株主番号
- ④ 所有株式数

- (3) 申込締切日時

2020年6月15日（月曜日）午後6時まで（必着）

### 2. 事前登録の成否

事前登録の成否は、2020年6月18日（木曜日）までに電子メールでご連絡いたします（郵送でお申込みの場合は、郵送にて同日までに発送いたします）。抽選の結果、当選者に選ばれなかった株主様は、郵送またはインターネット等で議決権をご行使くださいますよう、お願い申し上げます。

### 3. ご注意

- (1) **当選した株主様は、当日ご出席の際、議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。**また、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、会場では様々な感染防止策を実施いたします。当日はマスクの着用、体温測定等にご協力いただきます。詳細は6頁をご覧ください。
- (2) **定員（20名）を上回るお申込みがあった場合、当選者以外の株主様は、本総会にご出席いただけませんので、ご了承ください。**申込締切時点のお申込み状況につきましては、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/>)**

## ＜新型コロナウイルス感染症に関するお知らせ＞

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くよう、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させていただきます。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（当社では37.5度以上の場合、入館を禁止しております）。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。
- 座席間隔を広め取るため、席数に限りがございます（20名）。
- 役員・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、2020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やその他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。）6名全員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。

また、本議案につきましては、監査等委員会より指摘すべき事項はない旨の報告を受けております。

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 ば ば しげる 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	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 総務・秘書室・人事担当	再任
4	いた ば し とし お 板 橋 登志雄	常務執行役員	マーケティング・乳食品事業・市乳事業 担当	新任
5	いの う え たけ ひこ 井 上 剛 彦	生産部長		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  
 一般社団法人日本乳業協会 会長

### 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

**12,582**株

●取締役会への出席状況

**18回/18回**(100%)

●在任年数

**7**年

にし ば ば  
**西馬場**しげる  
**茂** (1956年10月16日生)

再任

**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 監査・ロジスティクス担当

**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ていたしました。



- 所有する当社株式の数  
**15,230**株
- 取締役会への出席状況  
**18回/18回(100%)**
- 在任年数  
**2**年

もと い ひで き  
**本井 秀樹**

(1961年12月20日生)

再任

**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 総務・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ていたしました。



- 所有する当社株式の数  
**3,801**株
- 取締役会への出席状況  
**18回/18回(100%)**
- 在任年数  
**4**年

候補者番号

4

いたばし としお  
**板橋 登志雄** (1961年7月9日生)

新任

**略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1984年4月 雪印乳業株式会社入社  
 2005年1月 同 関東支店長  
 2006年4月 同 家庭用事業部担当部長  
 2007年2月 同 中部支店長  
 2009年6月 同 関東販売本部副本部長  
 2011年4月 当社 関東販売本部副本部長  
 2013年4月 同 関西販売本部副本部長  
 2014年3月 同 常務執行役員関西販売本部長  
 2015年4月 同 社長付専任部長  
 2015年6月 同 取締役執行役員  
 2016年6月 同 常務執行役員  
 現在に至る

(担当) マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当

**取締役候補者とした理由**

営業部門において豊富な経験を有し、特に販売戦略や商品企画、マーケティング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、取締役候補者いたしました。

候補者番号

5

いのうえ たけひこ  
**井上 剛彦** (1965年12月15日生)

新任

**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  
 現在に至る

**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、取締役候補者いたしました。



●所有する当社株式の数

6,336株



●所有する当社株式の数

474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  
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

**社外取締役候補者とした理由**

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、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して届け出る予定です。

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

**1,186**株

●取締役会への出席状況

**18回/18回**(100%)

●在任年数

**5**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. 阿南久氏は、社外取締役候補者であります。
4. 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5年になります。
5. 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か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。
6. 独立役員の指定につきましては、18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

## 監査等委員である取締役3名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査等委員である取締役3名全員は任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役3名の選任をお願いいたしたいと存じます。

監査等委員である取締役候補者が選任された場合の任期は、第13回定時株主総会終結の時までとなります。

なお、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。

監査等委員である取締役候補者は、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	候補者属性
1	幸坂眞也	取締役専務執行役員	新任
2	西川郁生	監査等委員である社外取締役	再任 社外 独立
3	服部明人	監査等委員である社外取締役	再任 社外 独立

こうさか しんや  
**幸坂 眞也** (1957年9月15日生)

新任

#### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年4月 雪印乳業株式会社入社  
 2002年4月 同 経営企画室長  
 2003年1月 同 SCM推進部長  
 2003年6月 同 執行役員SCM推進部長  
 2004年1月 同 執行役員チーズ事業部長  
 2005年4月 同 執行役員業務製品事業部長  
 2006年6月 同 業務製品事業部長  
 2006年10月 同 投資企画部長  
 2007年10月 同 物流部長  
 2009年10月 当社 統合戦略部 副部長  
 2010年4月 同 統合戦略部長  
 2011年4月 同 執行役員  
 2011年6月 同 取締役執行役員  
 2013年6月 同 取締役常務執行役員  
 2016年6月 同 取締役専務執行役員  
 現在に至る

(担当) 総合企画室・管理・関係会社統括担当

#### 監査等委員である取締役候補者とした理由

管理部門において豊富な経験を有し、また当社の経営経験に基づく広範で深い知識と見識を有しており、取締役の職務執行の監督・監査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、監査等委員である取締役候補者いたしました。



●所有する当社株式の数

**12,691** 株

●取締役会への出席状況

**18回/18回**(100%)



- 所有する当社株式の数

1,160株

- 取締役会への出席状況

18回/18回(100%)

- 在任年数

4年

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1974年10月 監査法人栄光会計事務所（現 EY新日本有限責任監査法人）入社
- 1990年9月 センチュリー監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）代表社員
- 1993年1月 国際会計基準委員会（IASC）理事会日本代表
- 1995年7月 日本公認会計士協会常務理事
- 1998年6月 国際会計基準委員会（IASC）理事会日本代表退任
- 2001年6月 日本公認会計士協会常務理事退任
- 2001年7月 新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）退社
- 2001年8月 企業会計基準委員会副委員長
- 2007年4月 企業会計基準委員会委員長
- 2012年4月 慶應義塾大学商学部教授
- 2014年6月 エーザイ株式会社社外取締役
- 2014年6月 当社 社外監査役
- 2016年6月 株式会社大和証券グループ本社社外取締役（現職）
- 2016年6月 三菱商事株式会社社外監査役（現職）
- 2016年6月 当社 監査等委員である社外取締役
- 2017年4月 慶應義塾大学大学院商学研究科客員教授（現職）
- 2019年6月 東京海上日動火災保険株式会社社外監査役（現職）

現在に至る

(重要な兼職の状況) 株式会社大和証券グループ本社社外取締役  
三菱商事株式会社社外監査役  
東京海上日動火災保険株式会社社外監査役

### 監査等委員である社外取締役候補者とした理由

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・監査に生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取締役候補者いたしました。なお、当社は、監査等委員である取締役候補者の指名を18頁に記載の「取締役候補者の指名方針」に基づき行っており、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ております。

### 独立性に関する事項

同氏は、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た場合は、引き続き独立役員として届け出る予定です。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。



**略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

- 1989年 4 月 弁護士登録  
三宅・島澤・山崎法律事務所入所
- 1991年 4 月 尾崎法律事務所入所
- 2006年11月 服部明人法律事務所開設
- 2013年 1 月 株式会社萩原材木店代表取締役社長（現職）
- 2016年 9 月 穴吹興産株式会社社外監査役（現職）
- 2018年 6 月 当社 監査等委員である社外取締役  
現在に至る

（重要な兼職の状況） 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

**監査等委員である社外取締役候補者とした理由**

弁護士として企業法務に精通しており、高い専門性を取締役の職務執行の監督・監査に生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取締役候補者といたしました。

**独立性に関する事項**

同氏は、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た場合は、引き続き独立役員として届け出る予定です。  
なお、同氏は、当社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が、当社の特定関係事業者であります株式会社イオンとの間で弁護士顧問契約を締結し、同社から当該契約に基づく報酬等を受けており、今後も受ける予定であります。なお、同氏は、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

**404株**

- 取締役会への出席状況

**18回/18回(100%)**

- 在任年数

**2年**

- (注) 1. 西川郁生氏が社外監査役である三菱商事株式会社と当社との間には、商品の販売および原材料の仕入れに関する取引があり、同氏が社外監査役である東京海上日動火災保険株式会社と当社との間には、保険契約に関する取引がありますが、いずれの取引額も当社および各社のいずれの連結売上高においても1%未満であるため、同氏を含む各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。また、東京海上日動火災保険株式会社は当社株式91千株（持株比率0.13%）を保有しております。
2. 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. 西川郁生氏および服部明人氏は、社外取締役候補者であります。
4. 服部明人氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であります。当社の監査等委員である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4年になります。また、同氏は、当社が監査等委員会設置会社へ移行する以前に当社監査役であり、その在任期間は2年間でした。
5. 西川郁生氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であります。当社の監査等委員である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2年になります。
6. 監査等委員である取締役各候補者との責任限定契約について  
当社は、西川郁生氏および服部明人氏との間で、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、各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か高い額とするものです。各氏が再任された場合、当該契約を継続する予定であり、幸坂真也氏が選任された場合、同氏との間で同様の契約を締結する予定です。
7. 独立役員の指定につきましては、18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3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、大森節也氏は第2号議案が原案どおり承認可決された場合の監査等委員である取締役幸坂真也氏の補欠としての取締役候補者、真鍋朝彦氏は同じく第2号議案が原案どおり承認可決された場合の監査等委員である取締役西川郁生氏および服部明人氏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

おおもり せつや  
大森 節也 (1956年4月29日生)

## 略歴および重要な兼職の状況

1980年4月 雪印乳業株式会社入社  
 2002年2月 みちのくミルク株式会社 業務部長  
 2006年4月 日本ミルクコミュニティ株式会社 管理統括部 総務人事グループ副部長  
 2009年6月 同 管理統括部 総務人事グループ部長  
 2009年10月 当社 人事企画部長  
 2011年4月 同 人事部長  
 2013年6月 同 監査役  
 2016年6月 雪印種苗株式会社 監査役（現職）  
 現在に至る

（重要な兼職の状況） 雪印種苗株式会社 監査役

## 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監査役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していたしました。



●所有する当社株式の数  
2,100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（現職）
- 2015年 5月 フロイント産業株式会社 社外取締役（現職）
- 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）
- 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 シニアパートナー  
 フロイント産業株式会社 社外取締役  
 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**

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. 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、1,000万円以上で予め定めた金額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。
4. 真鍋朝彦氏は、18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。

## 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、公正不変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年以内において、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年以内において、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年以内において、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年以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

**取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額の改定の件**

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は、2016年6月28日開催の第7回定時株主総会において、年額1,000百万円以内（うち、社外取締役の報酬等の額を年額50百万円以内）とすることにつきご承認をいただき、今日に至っております。

第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬の額および内容決定の件に記載のとおり、今般、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。）に対して業績連動型株式報酬制度を導入することに伴い、従前の報酬等の額を減額し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額を年額800百万円以内（うち、社外取締役の報酬等の額を年額50百万円以内）と決定することをお願いいたしたいと存じます。なお、この金額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものといたします。

また、第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬の額および内容決定の件に記載のとおり、同議案にてご承認をお願いする業績連動型株式報酬については、本議案でご承認をお願いする報酬とは別枠といたします。

なお、本議案は、独立社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会の審議を経て決定しております。また、監査等委員会より、指摘すべき事項はない旨の報告を受けております。

現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は6名（うち社外取締役1名）ですが、第1号議案が原案どおり承認可決されましても、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は6名（うち社外取締役1名）となります。



第5号議案

## 取締役に対する業績連動型株式報酬の額および内容決定の件

### 1. 提案の理由および当該報酬制度を相当とする理由

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、「基本報酬」および「業績連動報酬」で構成されておりますが、本議案は、当社の取締役（以下のとおり、監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）を対象に、新たに業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入することについてご承認をお願いするものです。なお、その詳細につきましては、下記2.の枠内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・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ており、当該報酬制度は相当であると考えております。

本議案は、第4号議案においてご承認をお願いしております取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の限度額とは別枠で、新たな業績連動型株式報酬を、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3事業年度（以下「対象期間」という。）の間に在任する取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下、本議案において同じ。）に対して支給するというものです。

なお、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」が原案どおり承認可決された場合、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。）は5名となります。

※本議案が原案どおり承認可決された場合、当社と委任契約を締結している執行役員に対しても同様の株式報酬制度を導入する予定です。

本議案は、独立社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会の審議を経て決定しております。また、監査等委員会より、指摘すべき事項はない旨の報告を受けております。

なお、本議案は第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額の改定の件が承認可決されることを条件といたします。

### 2. 本制度における報酬の額・内容等

#### (1) 本制度の概要

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託（以下「本信託」という。）が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に對して交付される、という株式報酬制度です。

なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

① 本制度の対象者	当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）
② 対象期間	2021年3月31日に終了する事業年度から2023年3月31日に終了する事業年度まで
③ ②の対象期間において、①の対象者に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	合計金172百万円
④ 当社株式の取得方法	自己株式の処分による方法または取引所市場（立会外取引を含む。）から取得する方法
⑤ ①の対象者に付与されるポイント総数の上限	1事業年度あたり23,800ポイント
⑥ ポイント付与基準	役位および業績目標の達成度等に応じたポイントを付与
⑦ ①の対象者に対する当社株式の交付時期	原則として退任時

(2) 当社が拠出する金銭の上限

本信託の当初の信託期間は約3年間とし、当社は、対象期間中に、本制度に基づき取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として、合計金172百万円を上限とする金銭を対象期間中に在任する取締役に対する報酬として拠出し、一定の要件を満たす取締役を受益者として本信託を設定します。本信託は、当社が信託した金銭を原資として、当社株式を当社の自己株式の処分による方法または取引所市場（立会外取引を含みます。）から取得する方法により、取得します。

注：当社が実際に本信託に信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額を合わせた金額となります。また、上記のとおり委任契約を締結している執行役員に対しても同様の株式報酬制度を導入した場合には、同制度に基づき執行役員に交付するために必要な当社株式の取得資金もあわせて信託します。

なお、当社の取締役会の決定により、対象期間を4事業年度以内の期間を都度定めて延長するとともに、これに伴い本信託の信託期間を延長し（当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含みます。以下も同様です。）、本制度を継続することがあります。この場合、当社は、当該延長分の対象期間中に、本制度により取締役に交付するために必要な当社株式の追加取得資金として、当該延長分の対象期間の事業年度数に金57.3百万円を乗じた金額を上限とする金銭を本信託に追加拠出し、下記(3)のポイント付与および当社株式の交付を継続します。

また、上記のように対象期間を延長せず本制度を継続しない場合であっても、信託期間の満了時において、既にポイントを付与されているものの未だ退任していない取締役がある場合には、当該取締役が退任し当社株式の交付が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

(3) 取締役に交付される当社株式の算定方法および上限

① 取締役に対するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、役位および業績目標の達成度等に応じたポイントを付与します。

ただし、当社が取締役に対して付与するポイントの総数は、1事業年度あたり23,800ポイントを上限とします。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手續に従い、当社株式の交付を受けます。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社株式数の調整を行なうことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、かかる分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行いません。

③ 取締役に対する当社株式の交付

各取締役に対する上記②の当社株式の交付は、各取締役がその退任時において、所定の受益者確定手続を行なうことにより、本信託から行なわれます。

ただし、このうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。また、本信託内の当社株式について公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

(4) 議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないことといたします。かかる方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しております。

(5) 配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

以上



## 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、緩やかな景気の回復が続いておりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、足もとでは大幅に下押しされており、厳しい状況にあります。

新型コロナウイルス感染症の収束時期を見通すことは現時点で難しく、感染症の影響による厳しい状況が続くことも見込まれ、内外経済を更に下振れさせるリスクへの注意が必要となります。

また、海外経済の動向や金融資本市場の変動の影響に対する懸念が強まっております。

個人消費は実質総雇用者所得の緩やかな増加、および雇用情勢の回復を背景に持ち直しておりましたが、感染症の拡大、それに伴う自粛の影響等により、外食や旅行等のサービス消費の冷え込みとともに消費者マインドは大きく落ち込んでおります。

食品業界においては、足もとで感染症が拡大する中で、生産拠点の人手を確保し、物流機能を維持することで、大幅な需要の変動に対処し、商品の安定供給に向けた取り組みを進める企業の動きが拡大しております。

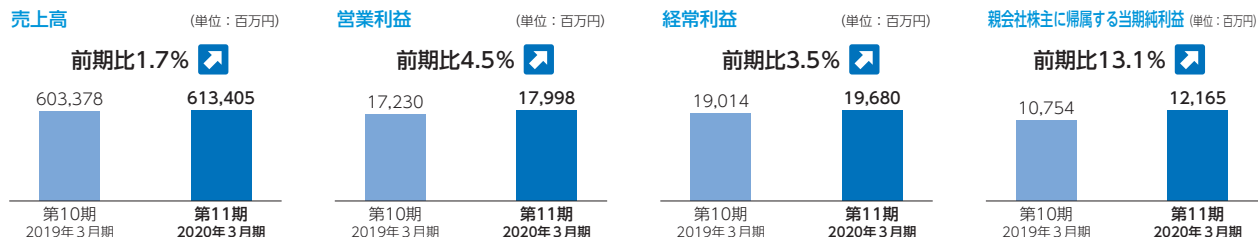
また、外出自粛が広がり、飲食店の休業が急増することで、業務用食材の需要が落ち込む一方、家庭での調理、喫食機会の増加、あるいは総菜等を持ち帰る中食機会の増加に伴う需要の高まりも生じております。

回復基調にあった景気は足もとで大きく下落しておりますが、当社グループは「グループ中期経営計画2019」に基づき、収益基盤の複数化およびキャッシュ・フローの最大化に取り組み、機能性ヨーグルト等の高付加価値商品およびチーズ等の主力商品の販売拡大に伴うプロダクトミックスの改善、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の拡大、ならびにグループ経営資源やバリューチェーンの最大活用によるグループ総合力の強化等に努めました。

以上の結果、当連結会計年度の連結経営成績につきましては、売上高613,405百万円（前期比1.7%増）、営業利益17,998百万円（前期比4.5%増）、経常利益19,680百万円（前期比3.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は12,165百万円（前期比13.1%増）となりました。

なお、特定子会社の異動には該当しておりませんが、当連結会計年度より、雪印メグミルクインドネシア株式会社（PT. MEGMILK SNOW BRAND INDONESIA）およびアダーデライツオーストラリア有限会社（Udder Delights Australia Pty Ltd）は重要性が増したため、連結の範囲に含めております。

その結果、2020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736.2万トン（前期比1.1%増）と前期実績を上回りました。北海道は前期と比べ3.2%の増産となったものの、都府県は前期より1.3%減少となりました。

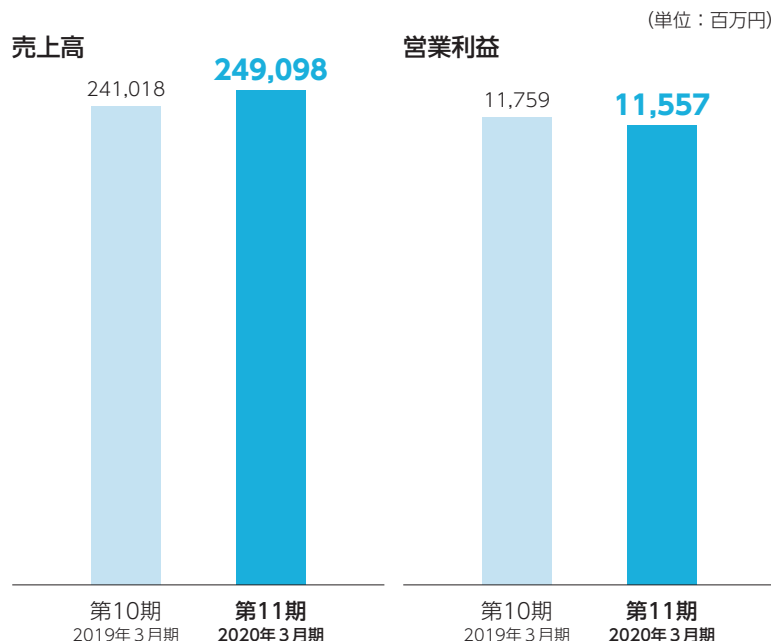
このような状況の中、当期における当社の買入乳量は99.5万トン（前期比2.1%増）と前期を上回る結果となりました。

酪農経営においては、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、2015年度以来4年ぶりの増産に転じました。また、飲用乳価の値上げや、副産物価格の堅調な推移により、経営環境も改善されてきております。

国からは酪農乳業界共通の指針となる第8期酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針が示され、生産基盤回復の兆しを確たるものとすべく2030年度の生乳生産目標780万トンという増産の方針が打ち出されました。さらに生産者においては、経営の大型化や生産性向上等にも積極的に取り組んでおり、今後も生乳生産には期待が持てる環境となっております。

### (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>249,098</b> 百万円 (前期比3.4%増)	<b>11,557</b> 百万円 (前期比1.7%減)	



売上高は、バターは安定供給に引き続き努める中で、堅調に推移しました。  
 油脂は縮小傾向の続く市場の影響もあり、増量キャンペーン等のプロモーション活動を展開しましたが減収となりました。  
 チーズは減収となりましたが、食べ方提案等の新たな価値の訴求に向けたプロモーション活動を展開し、市場での優位性が高い商品群は好調に推移しました。  
 機能性食品は特定保健用食品の「毎日骨ケアMBP」がマーケティング投資の継続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、宣伝促進費の効率的な運用に取り組んだ効果が増益要因としてあったものの、固定経費や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。

## 飲料・デザート類

売上高

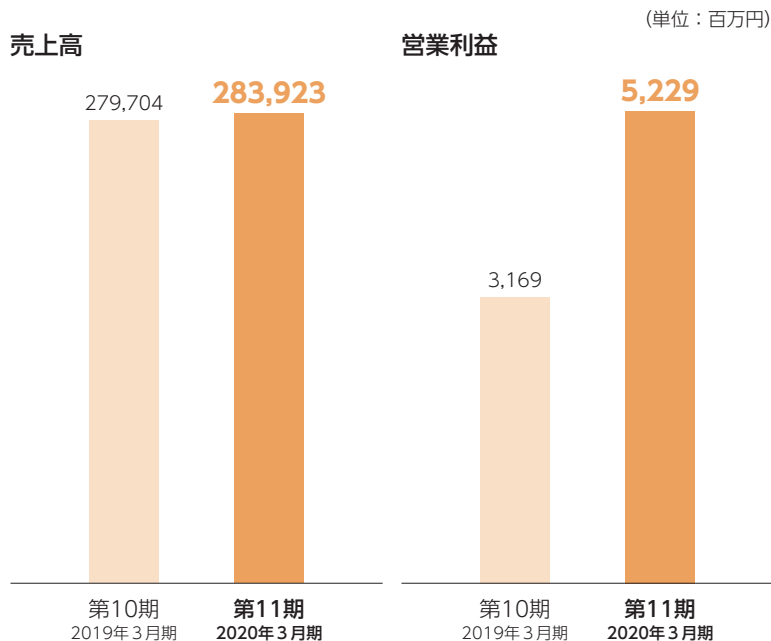
**283,923** 百万円  
(前期比1.5%増)

営業利益

**5,229** 百万円  
(前期比65.0%増)

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、飲料は消費者の嗜好が多様化する中で、様々なカテゴリーの商品に需要が分散した影響もあり、白物飲料は堅調に推移しましたが、色物飲料は減収となりました。

ヨーグルトは「ガゼリ菌S P株」の内臓脂肪を減らす機能性を伝えるプロモーション活動の継続を含め、それぞれの商品の持つ価値の訴求強化に取り組む中で増収となりました。

デザートは新商品の発売等、商品力の強化に取り組み、前年並みの推移となりました。

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、生乳取引価格の引き上げの影響等による原材料コストやオペレーションコストの増加があったものの、価格改定の実施に伴う販売単価差の影響や宣伝促進費の効率的な運用に取り組んだ効果等により、大幅な増益となりました。

## 飼料・種苗

売上高  
**43,703** 百万円  
(前期比5.1%減)

営業利益  
**1,036** 百万円  
(前期比10.9%減)

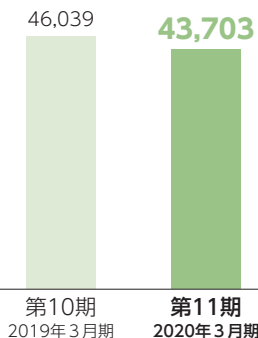
### 事業内容

牛用飼料、牧草・飼料作物種子、野菜種子の製造・販売

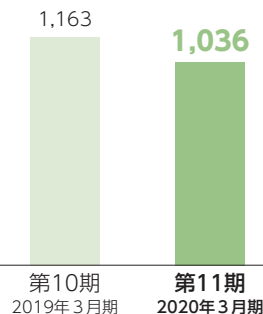
当期は、牧草・飼料作物種子および飼料の販売物量が減少したこと、造園事業の大型案件が減少したことなどにより、当セグメント全体で減収となり、営業利益も減益となりました。



### 売上高



### 営業利益



(単位：百万円)

## その他

売上高  
**36,680** 百万円  
(前期比0.2%増)

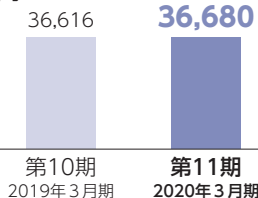
営業利益  
**170** 百万円  
(前期比83.9%減)

### 事業内容

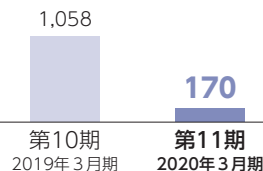
不動産賃貸、共同配送センター事業 他

営業利益は、2019年9月に発生した子会社である株式会社エスアイシステムの商品倉庫の火災に起因する、代替倉庫の賃借料および運用に係る費用発生による影響等により、大幅な減益となりました。

### 売上高



### 営業利益



(単位：百万円)

#### (4) 設備投資

生産部門の新設備導入および品質向上、ならびに生産設備の老朽化更新を目的とした設備投資のほか、研究開発の強化を図るため継続して投資を行なっています。また、当社では災害時の対応計画の見直しを進めており、北海道内の全工場において自家発電設備を設置いたします（2020年度に設置完了予定）。

当連結会計年度の当社グループの設備投資額は24,388百万円（前期比68.8%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11,918百万円（前期比58.6%増）となりました。

主に、当社において、新設備導入・品質向上・ユーティリティ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10,764百万円（前期比88.0%増）となりました。

主に、当社において、口栓付き容器の充填が可能な紙パック充填機の導入・品質向上・ユーティリティ設備更新、中部地区における効率的な生産体制を構築するため、豊橋工場にチルド飲料・乳飲料の生産に関わる設備投資を実施いたしました。

##### ③ 飼料・種苗

設備投資額は728百万円（前期比29.6%増）となりました。

主に、雪印種苗株式会社において、新商品開発、品質向上、研究農場の設備投資を中心に設備投資を実施いたしました。

##### ④ その他

設備投資額は976百万円（前期比51.7%増）となりました。

#### (5) 資金調達

該当事項はありません。

#### (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。」

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。

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。

## 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

今後の見通しにつきましては、各国中央銀行や政府が打ち出す金融政策や経済対策による景気への一定の下支え効果は期待されるものの、新型コロナウイルス感染症の影響や収束の時期等を見通すことは非常に難しく、我が国経済は、厳しい状況が続くことが見込まれます。また金融政策や経済対策の効果が限定的なものにとどまる、あるいは感染症の更なる拡大、影響の長期化等が生じた場合には、内外経済は更なる下振れに直面するリスクも想定されます。

食品業界においては、飲食店の休業継続や営業再開時期の遅れに伴い業務用食材の需要が低迷するリスクがある一方で、家庭での調理、喫食機会の増加、あるいは総菜等を持ち帰る中食機会の増加に伴う需要の高まりも予想されます。

個人消費は、外出自粛が広がり落ち込む中でも、価値観や嗜好の多様化に対応し、機能を明確に訴求する商品や生活シーンを提案する商品を求める動きが強まっております。

当社を取り巻く環境は、感染症の拡大により消費低迷が長期化するリスク、原材料コストや人手不足を背景とした労務費、物流等の様々なコスト増加といった厳しい状況にあります。一方で、家庭での調理、喫食機会の増加、総菜等を持ち帰る中食機会の増加等、需要の高まりに対し、食シーンの提案等の情報発信や、新たな商品の提供等の適切な対応が求められます。

#### ④ 次期の見通し

当社は新たに策定した「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「Transformation（変革）の加速」を実現するための「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。

なお、「グループ中期経営計画2022」、および2021年3月期業績予想には、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を含んでおりません。今後、発表すべき事実が生じた場合には速やかにお知らせします。

2021年3月期の連結業績見通しは、売上高620,000百万円（前期比1.1%増）、営業利益19,000百万円（前期比5.6%増）、経常利益20,500百万円（前期比4.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益13,000百万円（前期比6.9%増）としております。

また、セグメントごとの通期売上見通しは、乳製品257,000百万円（前期比3.2%増）、飲料・デザート283,000百万円（前期比0.3%減）、飼料・種苗43,000百万円（前期比1.6%減）、その他37,000百万円（前期比0.9%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 2020年度経営方針

当社は上記の「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り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
  - ・チーズ事業の戦略的拡大
  - ・機能性ヨーグルトを軸とした発酵乳事業の戦略的拡大
  - ・機能性食品事業の拡大
  - ・種苗事業の戦略的拡大
  - ・「ものづくり」の強化と新たな価値創造
- B. 乳資源の効率的な調達、および効果的な活用
- C. グループ全体における生産性改革の取り組み強化

##### イ. 事業構造改革の断行

- ・牛乳類事業の2026年度までの黒字化に向けた市乳事業構造改革
- ・業務製品事業のプロダクトミックスの改善
- ・海外現地法人の構造改革

##### ウ. 生産体制進化の本格始動

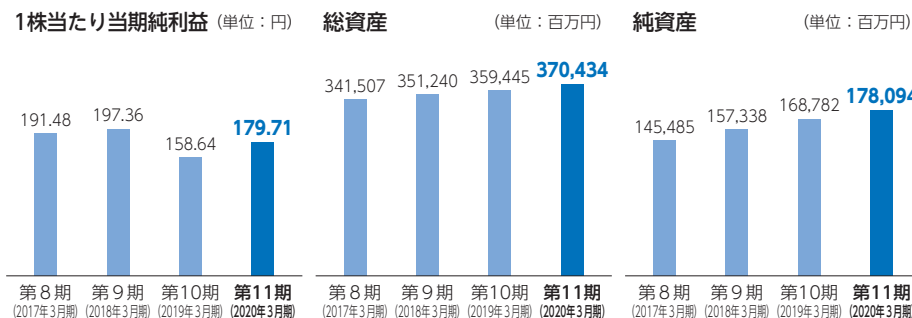
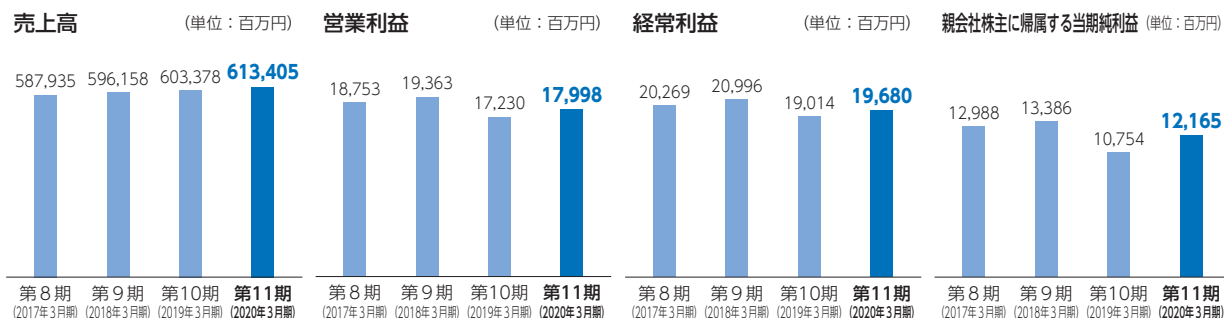
- 事業ポートフォリオの変革（Transformation）と生産体制進化（Renewal）の実現
  - ・乳製品、市乳工場の生産体制整備
  - ・グループ会社への展開

##### エ. グループ経営の展開強化とグループの持続的発展に向けた取り組み

- 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. C S R重要課題（マテリアリティ）のK P I達成とS D G s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8期 (2017年3月期)	第9期 (2018年3月期)	第10期 (2019年3月期)	第11期 (当連結会計年度) (2020年3月期)
売上高	(百万円)	587,935	596,158	603,378	613,405
営業利益	(百万円)	18,753	19,363	17,230	17,998
経常利益	(百万円)	20,269	20,996	19,014	19,680
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	12,988	13,386	10,754	12,165
1株当たり当期純利益	(円)	191.48	197.36	158.64	179.71
総資産	(百万円)	341,507	351,240	359,445	370,434
純資産	(百万円)	145,485	157,338	168,782	178,094

(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 (2020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ペンケル牧場 (北海道二海郡)	30百万円	49.0	牧場の経営および生製品の加工・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製品の加工・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ペンケル牧場は、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(17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)、名古屋工場(名古屋市)、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(東京都調布市)、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) 名古屋工場(名古屋市)は、2020年3月31日をもって生産を終了し、豊橋工場(愛知県豊川市)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	2,162	242名増
飲料・デザート類	2,057	12名増
飼料・種苗	376	14名減
その他	772	22名増
計	5,367	262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	2,664	20名減
女性	480	22名増
計または平均	3,144	2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。

## (9) 主要な借入先および借入額 (2020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	3,356	11,006
株式会社三菱UFJ銀行	2,475	2,082	4,557
株式会社みずほ銀行	1,875	1,057	2,932

(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 (2020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 3,058,747株を含む。)
- (3) 株主数 43,737名 (前期末比 775名減)
- (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%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (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%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,212	4.74%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,901	4.28%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,268	1.87%
雪印メグミルク従業員持株会	1,141	1.68%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1,125	1.66%
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%

(注) 当社は、自己株式3,058,747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（2020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
幸坂眞也	取締役専務執行役員	総合企画室・管理・関係会社統括担当
土岡英明	取締役専務執行役員	家庭用事業管掌、広域営業担当
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
千葉忍	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 三菱商事株式会社 社外監査役 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. 石田隆廣氏は、2019年6月26日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任いたしました。
2. 城端克行氏は、2019年6月26日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任いたしました。なお、同氏は引き続き当社専務執行役員を務めております。
3. 小坂橋正人氏は、2019年6月26日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任いたしました。なお、同氏は引き続き当社常務執行役員を務めております。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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千葉忍氏を常勤の監査等委員として選定しております。
8. 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対し、独立役員として届け出ております。

## <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2020年3月31日現在の執行役員は以下のとおりであります。

氏名	地位	担当
城端克行	専務執行役員	生産・生産技術担当
小坂橋正人	常務執行役員	酪農担当
池浦靖夫	常務執行役員	北海道本部・酪農総合研究所担当、酪農副担当
内田彰彦	常務執行役員	機能性食品事業・資材調達担当
板橋登志雄	常務執行役員	マーケティング・乳食品事業・市乳事業担当
末安亮一	常務執行役員	海外事業担当
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
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

(注) 2020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
小林敏也	執行役員	ミルクサイエンス研究所長

## (2) 取締役の報酬等の総額

区分	員数(名)	報酬等の総額(百万円)
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	9 (1)	227 (8)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	3 (2)	39 (17)
合計 (うち社外取締役)	12 (3)	267 (26)

- (注) 1. 上表には、2019年6月26日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員であるものを除く。)3名(うち社外取締役0名)を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
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、2016年6月28日開催の第7回定時株主総会において、年額1,000百万円以内(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。なお、この金額には使用人分給与を含まないものとします。
4. 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。

### (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
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 三菱商事株式会社 社外監査役 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. 当社と三菱商事株式会社との間には、商品の販売および原材料の仕入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。  
2. 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。  
3. 一般社団法人消費者市民社会をつくる会、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

区分	氏名	主な活動状況
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、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23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23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) 取締役の報酬等の総額」に記載のとおりです。

### (4) 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、100万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	61	－
連結子会社	14	－
計	75	－

- (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

該当事項はありません。

### (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」を提出するとともに、当社を含むグループ各社においてコンプライアンスに関する従業員アンケートを実施し、その遵守状況を確認しております。
- (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) 企業倫理委員会を毎月開催し、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) 2017年度に発生したグループ会社の法令違反による不祥事を受け、当社を含むグループ会社一丸となって、コンプライアンスの再徹底を図るための取組みを推進しております。
- (5) 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) すべての部署で潜在リスクを洗い出したうえで、必要な対応策を実施するとともに、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、日々従業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) 本年度発生した台風災害への対応での反省を踏まえ、各部門における課題を洗い出し、災害対応組織や設備面での見直し・強化を図りました。また、新型コロナウイルス感染症の対応においては、対策本部を設置し、政府、行政からの要請に沿う形で、混雑する公共交通機関での出退勤対策、海外駐在員の一時帰国、感染者発生を想定した広報対応・重要業務継続対応の検討と所轄保健所の窓口の事前確認、会議、出張等の中止、在宅勤務の積極推進等を逐次実施しております。

### 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。

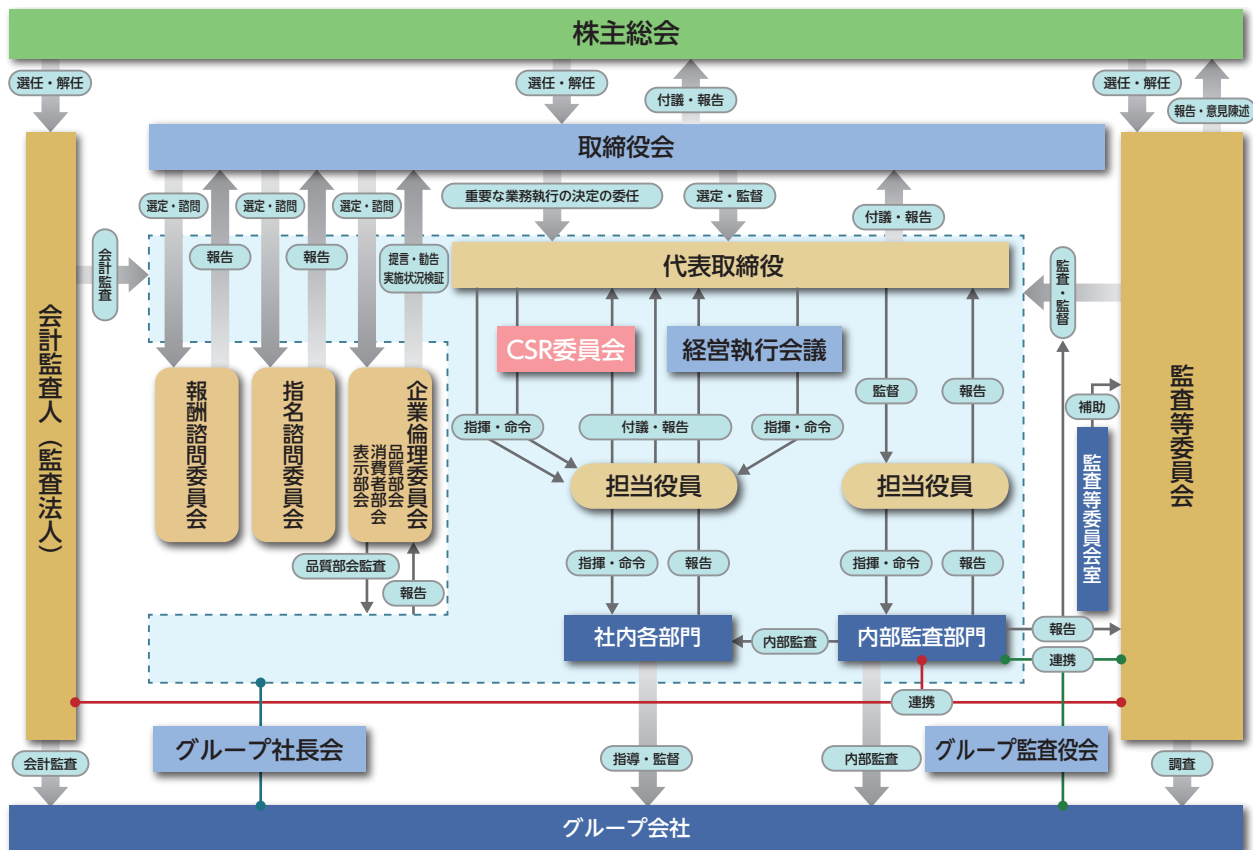
### 4. グループ会社の管理

- (1) 主要なグループ会社と協定書を締結するとともに、グループ各社の経営状況を確認し、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で開催し、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. 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なっております。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なっております。
- (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なっております。

<ご参考>コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年3月31日現在)



## 6 剰余金の配当等の決定に関する方針

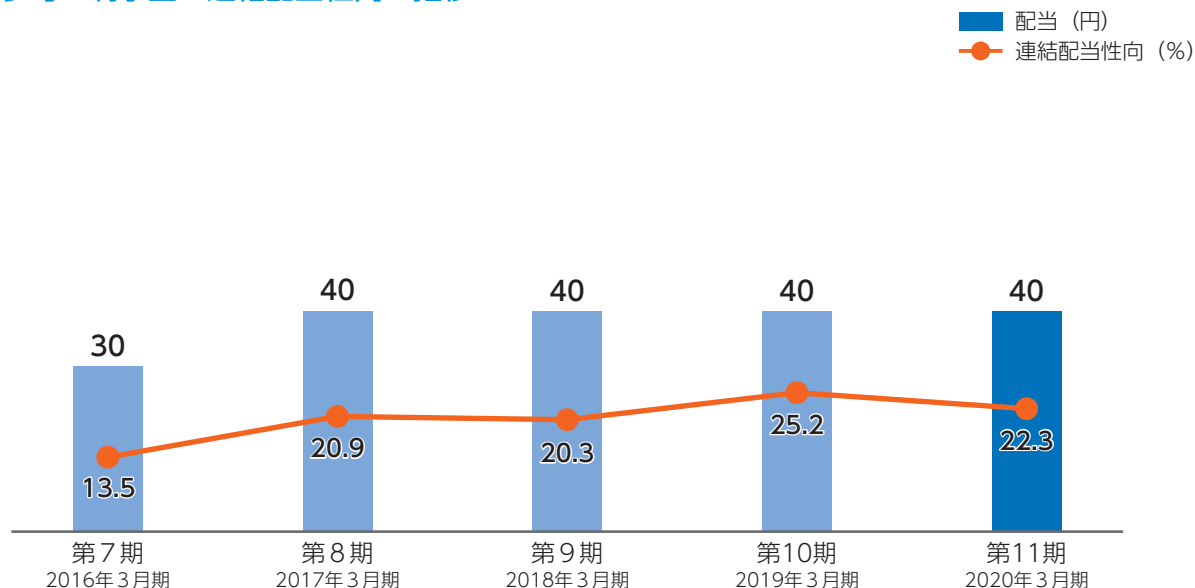
当社は、利益創出による財務の健全性の確立、キャッシュを創出する基盤インフラへの再投資による資本効率の維持、ならびに株主への利益還元の充実を図っていくことを利益配分の基本としております。

配当につきましては、連結配当性向20%以上を目処に、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2020年6月4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11期 2020年3月31日現在	(ご参考) 第10期 2019年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>151,187</b>	<b>148,863</b>
現金及び預金	15,536	14,366
受取手形及び売掛金	71,880	74,727
商品及び製品	42,998	40,673
仕掛品	1,044	991
原材料及び貯蔵品	14,954	14,026
未収入金	3,505	2,562
その他	1,678	1,883
貸倒引当金	△410	△368
<b>固定資産</b>	<b>219,246</b>	<b>210,582</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>171,031</b>	<b>162,304</b>
建物及び構築物	46,497	46,970
機械装置及び運搬具	54,136	53,225
工具、器具及び備品	3,914	3,906
土地	49,910	49,849
リース資産	4,917	5,165
建設仮勘定	11,654	3,186
<b>無形固定資産</b>	<b>3,727</b>	<b>3,206</b>
リース資産	253	50
ソフトウェア	1,854	2,433
施設利用権	658	677
のれん	719	—
その他	241	45
<b>投資その他の資産</b>	<b>44,487</b>	<b>45,072</b>
投資有価証券	34,807	35,491
長期前払費用	364	420
退職給付に係る資産	2,246	2,163
繰延税金資産	3,006	2,925
その他	4,317	4,455
貸倒引当金	△255	△384
<b>資産合計</b>	<b>370,434</b>	<b>359,445</b>

科目	第11期 2020年3月31日現在	(ご参考) 第10期 2019年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>120,319</b>	<b>117,924</b>
支払手形及び買掛金	55,354	58,930
電子記録債務	5,436	5,091
短期借入金	16,514	16,731
1年内返済予定の長期借入金	1,626	3,226
リース債務	910	1,238
未払金	19,843	12,218
未払法人税等	3,740	1,848
未払費用	7,752	7,886
預り金	561	490
賞与引当金	5,212	4,990
その他	3,366	5,273
<b>固定負債</b>	<b>72,019</b>	<b>72,738</b>
社債	10,000	10,000
長期借入金	35,129	35,835
長期預り金	4,997	5,084
リース債務	5,212	4,673
繰延税金負債	858	1,291
再評価に係る繰延税金負債	3,959	3,956
役員退職慰労引当金	20	20
ギフト券引換引当金	79	88
退職給付に係る負債	10,017	9,396
資産除去債務	1,298	1,713
その他	446	677
<b>負債合計</b>	<b>192,339</b>	<b>190,662</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>158,134</b>	<b>149,117</b>
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	17,606	17,586
利益剰余金	125,489	116,474
自己株式	△4,961	△4,942
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>16,977</b>	<b>17,177</b>
その他有価証券評価差額金	10,747	10,471
繰延ヘッジ損益	△88	△154
土地再評価差額金	8,815	8,818
為替換算調整勘定	△142	8
退職給付に係る調整累計額	△2,354	△1,966
<b>非支配株主持分</b>	<b>2,982</b>	<b>2,487</b>
<b>純資産合計</b>	<b>178,094</b>	<b>168,782</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>370,434</b>	<b>359,445</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11期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで	(ご参考) 第10期 2018年4月1日から 2019年3月31日まで
売上高	613,405	603,378
売上原価	470,209	460,868
売上総利益	143,196	142,510
販売費及び一般管理費	125,197	125,279
営業利益	17,998	17,230
営業外収益	2,821	2,889
受取利息	9	18
受取配当金	748	755
持分法による投資利益	1,085	961
その他	978	1,154
営業外費用	1,140	1,105
支払利息	346	488
その他	793	616
経常利益	19,680	19,014
特別利益	107	533
固定資産売却益	13	25
投資有価証券売却益	94	391
その他	—	115
特別損失	2,903	4,273
固定資産売却損	2	0
固定資産除却損	1,707	1,216
減損損失	576	1,690
火災損失	550	—
その他	66	1,366
税金等調整前当期純利益	16,885	15,273
法人税、住民税及び事業税	5,057	3,788
法人税等調整額	△464	554
当期純利益	12,291	10,930
非支配株主に帰属する当期純利益	126	176
親会社株主に帰属する当期純利益	12,165	10,754

(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11期 2020年3月31日現在	(ご参考) 第10期 2019年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>111,025</b>	<b>106,416</b>
現金及び預金	12,460	8,875
売掛金	46,816	49,539
商品及び製品	31,444	28,621
仕掛品	572	603
原材料及び貯蔵品	11,781	11,130
前渡金	77	138
前払費用	427	280
関係会社短期貸付金	4,625	5,043
その他	3,135	2,568
貸倒引当金	△315	△384
<b>固定資産</b>	<b>192,017</b>	<b>184,946</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>141,919</b>	<b>134,717</b>
建物	28,742	29,862
構築物	6,686	6,694
機械及び装置	47,576	47,443
車輛運搬具	110	111
工具、器具及び備品	2,759	2,818
土地	44,004	44,003
リース資産	1,317	1,249
建設仮勘定	10,722	2,532
<b>無形固定資産</b>	<b>2,155</b>	<b>2,795</b>
借地権	18	19
ソフトウェア	1,488	2,110
施設利用権	614	633
リース資産	33	31
<b>投資その他の資産</b>	<b>47,942</b>	<b>47,433</b>
投資有価証券	22,949	22,710
関係会社株式	20,708	21,026
出資金	3	3
関係会社出資金	63	63
長期貸付金	130	130
前払年金費用	3,232	2,560
破産更生債権等	190	326
長期前払費用	215	303
その他	696	680
貸倒引当金	△249	△372
<b>資産合計</b>	<b>303,043</b>	<b>291,362</b>

科目	第11期 2020年3月31日現在	(ご参考) 第10期 2019年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>108,756</b>	<b>102,602</b>
電子記録債務	4,063	3,744
買掛金	36,603	39,422
短期借入金	33,012	30,365
1年内返済予定の長期借入金	1,458	3,136
リース債務	428	831
未払金	16,853	8,978
未払法人税等	3,258	1,106
未払費用	6,870	7,129
前受金	35	28
預り金	206	196
賞与引当金	3,849	3,662
設備関係電子記録債務	1,941	2,589
その他	174	1,411
<b>固定負債</b>	<b>57,715</b>	<b>59,254</b>
社債	10,000	10,000
長期借入金	34,272	35,730
リース債務	1,280	747
長期未払金	166	213
繰延税金負債	573	771
再評価に係る繰延税金負債	3,959	3,956
退職給付引当金	2,695	2,367
ギフト券引換引当金	79	88
長期預り金	4,198	4,320
資産除去債務	338	819
その他	152	238
<b>負債合計</b>	<b>166,472</b>	<b>161,856</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>117,350</b>	<b>110,497</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>66,984</b>	<b>60,112</b>
その他利益剰余金	66,984	60,112
圧縮積立金	2,615	2,648
繰越利益剰余金	64,368	57,463
<b>自己株式</b>	<b>△4,961</b>	<b>△4,942</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>19,219</b>	<b>19,007</b>
その他有価証券評価差額金	10,511	10,352
繰延ヘッジ損益	△107	△163
土地再評価差額金	8,815	8,818
<b>純資産合計</b>	<b>136,570</b>	<b>129,505</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>303,043</b>	<b>291,362</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。



## 損益計算書

(単位：百万円)

科目	第11期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで	(ご参考) 第10期 2018年4月1日から 2019年3月31日まで
売上高	356,013	358,711
売上原価	235,410	238,754
売上総利益	120,603	119,956
販売費及び一般管理費	106,234	107,218
営業利益	14,369	12,738
営業外収益	1,919	2,836
受取利息	33	41
受取配当金	1,573	2,185
その他	312	609
営業外費用	709	811
支払利息	311	457
寄付金	109	173
為替差損	105	—
その他	182	180
経常利益	15,579	14,763
特別利益	94	472
固定資産売却益	0	4
投資有価証券売却益	94	391
その他	—	75
特別損失	2,324	2,375
固定資産売却損	0	0
固定資産除却損	1,470	1,154
減損損失	478	542
子会社株式評価損	317	—
その他	57	678
税引前当期純利益	13,349	12,859
法人税、住民税及び事業税	4,086	2,455
法人税等調整額	△316	740
当期純利益	9,579	9,663

(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

2020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444条第4項の規定に基づき、雪印メグミルク株式会社の2019年4月1日から2020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

2020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	井上 雅彦 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	戸津 禎介 ㊞

### 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2019年4月1日から2020年3月31日までの第11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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第11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ありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。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。

2020年5月19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 千葉 忍 ㊞  
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

#### 雪印メグミルク株式会社 本社 9階会議室

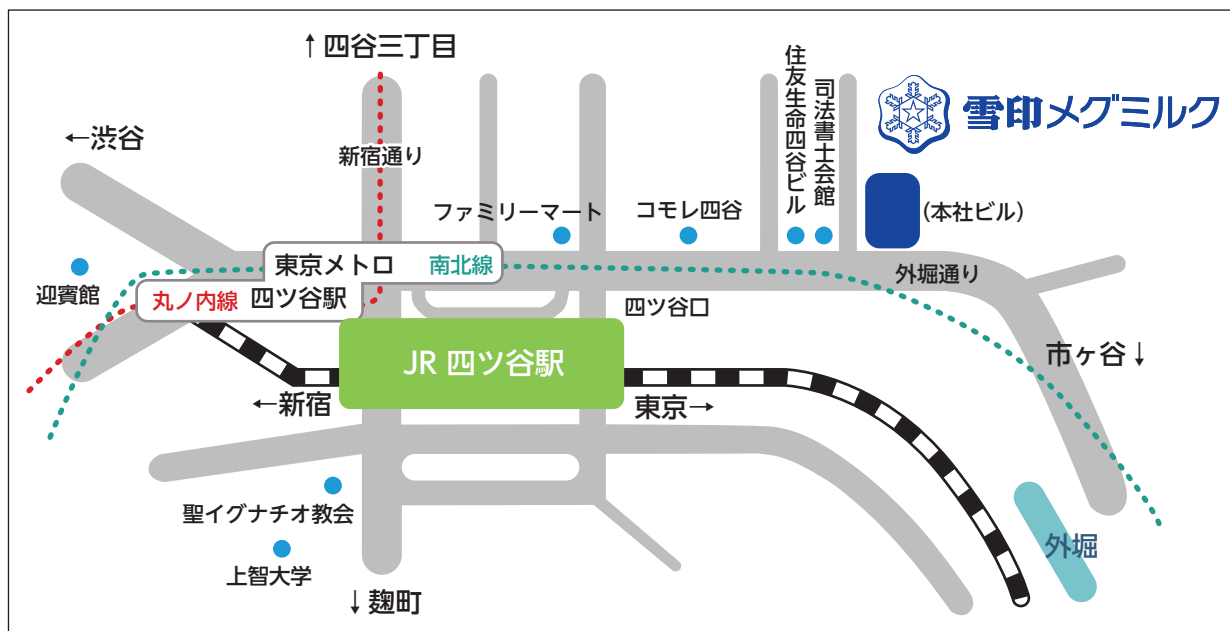
東京都新宿区四谷本塩町5番1号

電話 03-6887-3690

※お車での来場はご遠慮ください。

### 交通機関

- JR中央・総武線  
四ツ谷駅 四ツ谷口 徒歩6分
- 東京メトロ丸ノ内線・南北線  
四ツ谷駅 1番出口 徒歩8分  
3番出口 徒歩6分



- 本総会のご出席につきましては事前登録制を採用させていただきます。  
当日のご出席をご希望の株主様は、5頁に記載の事前登録手続きを実施していただきますよう、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。