

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年6月16日

【事業年度】 第17期(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

【会社名】 雪印メグミルク株式会社

【英訳名】 MEGMILK SNOW BRAND Co.,Ltd.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 佐藤 雅俊

【本店の所在の場所】 北海道札幌市東区苗穂町6丁目1番1号
(同所は登記上の本店所在地であり、実際の業務は「最寄りの連絡場所」で行なっております。)

【電話番号】 該当事項はありません。

【事務連絡者氏名】 該当事項はありません。

【最寄りの連絡場所】 東京都港区虎ノ門二丁目2番3号

【電話番号】 東京6894局3709番

【事務連絡者氏名】 財務部会計グループ課長 中田 利幸

【縦覧に供する場所】 雪印メグミルク株式会社東京本社
(東京都港区虎ノ門二丁目2番3号)
株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)
証券会員制法人札幌証券取引所
(札幌市中央区南1条西5丁目14番地の1)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 最近連結会計年度に係る主要な経営指標等の推移

回次	第13期	第14期	第15期	第16期	第17期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高 (百万円)	558,403	584,308	605,424	615,819	615,761
経常利益 (百万円)	19,987	14,480	19,888	20,262	20,486
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	12,068	9,129	19,430	13,904	32,897
包括利益 (百万円)	15,120	10,761	23,459	18,457	19,519
純資産額 (百万円)	209,528	215,899	235,300	248,037	240,741
総資産額 (百万円)	401,890	410,130	431,222	431,073	426,820
1株当たり純資産額 (円)	3,061.75	3,151.74	3,436.02	3,626.93	3,923.36
1株当たり当期純利益金額 (円)	178.70	135.18	287.67	205.93	524.82
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	51.5	51.9	53.8	56.8	55.7
自己資本利益率 (%)	6.0	4.4	8.7	5.8	13.6
株価収益率 (倍)	11.1	13.0	9.5	12.5	6.2
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	29,421	26,807	30,465	21,100	22,897
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	20,206	19,624	6,308	18,512	7,067
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	11,262	7,286	15,645	10,375	37,348
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	19,979	20,338	28,988	21,319	13,998
従業員数 (名) (外、平均臨時雇用者数)	5,665 (3,383)	5,715 (3,328)	5,731 (3,185)	5,751 (3,096)	5,844 (3,149)

(注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 当社は、「業績連動型株式報酬制度」を導入しており、当該信託が保有する当社株式を連結財務諸表において自己株式として計上しております。これに伴い、1株当たり当期純利益金額の算定上、当該信託が保有する当社株式を期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、当該信託が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。

(2) 提出会社の最近事業年度に係る主要な経営指標等の推移

回次	第13期	第14期	第15期	第16期	第17期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高 (百万円)	289,457	299,147	315,653	327,426	325,535
経常利益 (百万円)	14,781	10,707	13,805	14,134	13,056
当期純利益 (百万円)	9,043	8,407	17,648	9,741	28,628
資本金 (百万円)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
発行済株式総数 (株)	70,751,855	70,751,855	70,751,855	70,751,855	63,835,455
純資産額 (百万円)	159,505	164,952	180,545	185,979	174,173
総資産額 (百万円)	328,568	334,885	354,253	350,112	349,035
1株当たり純資産額 (円)	2,361.79	2,442.17	2,672.96	2,756.79	2,875.23
1株当たり配当額 (内1株当たり中間配当額) (円)	60.00 (-)	60.00 (-)	80.00 (-)	100.00 (-)	100.00 (-)
1株当たり当期純利益金額 (円)	133.90	124.48	261.28	144.27	456.72
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	48.5	49.3	51.0	53.1	49.9
自己資本利益率 (%)	5.8	5.2	10.2	5.3	15.9
株価収益率 (倍)	14.8	14.2	10.4	17.8	7.1
配当性向 (%)	44.8	48.2	30.6	69.3	21.9
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	3,134 (1,087)	3,118 (1,069)	3,129 (1,029)	3,127 (1,047)	3,172 (1,090)
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX (東証株価指数)) (%)	90.7 (102.0)	83.7 (107.9)	130.1 (152.5)	127.4 (150.2)	161.9 (202.2)
最高株価 (円)	2,381	2,027	2,797	2,867	3,600
最低株価 (円)	1,919	1,595	1,755	2,441	2,395

- (注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 「業績連動型株式報酬制度」を導入しており、当該信託が保有する当社株式を財務諸表において自己株式として計上しております。これに伴い、1株当たり当期純利益金額の算定上、当該信託が保有する当社株式を期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、当該信託が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。
3. 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

2 【沿革】

年月	沿革
1925年 5月	有限責任 北海道製酪販売組合設立
1925年 7月	バター製造開始
1925年10月	バター販売開始
1926年12月	「雪印」商標決定（「雪印北海道バター」誕生）
1950年 6月	雪印乳業(株)設立
1950年 8月	雪印乳業(株)、東京証券取引所・札幌証券取引所に株式上場
1951年 8月	「雪印ピタミルク」発売
1954年11月	「6 P チーズ」大量生産化
1962年 6月	「雪印カマンベールチーズ」発売
1962年 8月	「雪印スライスチーズ」発売
1963年11月	「雪印コーヒー」発売
1968年 9月	「雪印ネオ マーガリンソフト」(現「ネオソフト」) 発売
1972年 2月	全国農協牛乳直販(株)設立
1974年 9月	全国農協牛乳直販(株)から全国農協直販(株)へ社名変更
1979年 6月	プレーンヨーグルト「雪印ナチュラル(現「ナチュラル 恵 megumi」)」発売
1980年 6月	「ストリングチーズ(現「さけるチーズ」)」発売
1987年 3月	「とろけるスライス」発売
1996年11月	「雪印北海道バター(10gに切れてる)」発売
1996年11月	ジャパンミルクネット(株)設立
1997年 6月	「北海道カマンベール 切れてるタイプ」発売
2000年 6月	雪印乳業食中毒事件
2002年 1月	雪印食品牛肉偽装事件
2002年 5月	「毎日骨ケアMB P®」発売
2003年 1月	雪印乳業(株)より分離した市乳事業部門・全国農協直販(株)・ジャパンミルクネット(株)が統合し、日本ミルクコミュニティ(株)設立
2007年 3月	「雪印北海道100」ブランドの展開
2007年 9月	「低温脱気製法」で特許取得「特許第4015134号」
2009年10月	日本ミルクコミュニティ(株)と雪印乳業(株)が経営統合し、共同持株会社「雪印メグミルク(株)」設立、東京証券取引所市場第一部、札幌証券取引所に株式上場
2011年 4月	雪印メグミルク(株)が日本ミルクコミュニティ(株)および雪印乳業(株)を吸収合併し、新生「雪印メグミルク(株)」誕生
2015年 8月	「恵 megumi ガセリ菌 S P 株ヨーグルト」機能性表示食品として発売
2018年 3月	家庭用マーガリン類で原料油脂にトランス脂肪酸を含む「部分水素添加油脂」を使用しない配合実現
2020年 1月	「乳酸菌ヘルベヨーグルト ドリンクタイプ」発売
2021年 3月	「MB P ドリンク」発売
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行
2025年 5月	雪印メグミルク株式会社 創業100周年（有限責任 北海道製酪販売組合設立から）

3 【事業の内容】

2026年3月31日現在の当社グループ(当社および当社の関係会社)は、当社、子会社31社および関連会社15社で構成されております。

当社グループの事業内容および関係会社の当該事業に係る位置付けは次のとおりであります。

なお、事業内容については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項」に掲げるセグメントの区分と同一であります。

事業区分	主要な製品	連結子会社 (注)
乳製品	乳製品(チーズ・バター・粉乳等)、油脂、機能性食品、粉ミルク等	雪印メグミルク(株)、雪印ビーンスターク(株)、八ヶ岳乳業(株)、甲南油脂(株)、チエスコ(株)、(株)エスアイシステム、SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD.、台湾雪印有限公司、PT.MEGMILK SNOW BRAND INDONESIA、UDDER DELIGHTS AUSTRALIA PTY LTD、雪印メグミルクマーケティング(株)、(株)ベルネージュダイレクト、(株)ヨシダコーポレーション、INFANT NUTRITION CANNING AUSTRALIA PTY LTD、MEGMILK SNOW BRAND VIETNAM CO.,LTD
飲料・デザート類	飲料(牛乳類、果汁飲料等)、ヨーグルト、デザート等	雪印メグミルク(株)、八ヶ岳乳業(株)、(株)エスアイシステム、いばらく乳業(株)、みちのくミルク(株)、雪印メグミルクマーケティング(株)
飼料・種苗	牛用飼料、牧草・飼料作物種子、野菜種子、造園事業等	雪印種苗(株)、道東飼料(株)
その他	共同配送センター事業、不動産賃貸事業等	雪印メグミルク(株)、(株)クレスコ、(株)雪印パーラー、雪印メグミルクビジネスソリューション(株)、(株)エスアイシステム、ニチラク機械(株)、(株)ベルネージュダイレクト、雪印メグミルクマーケティング(株)、直販配送(株)

(注) 1. 2026年4月1日付で三和流通産業(株)は雪印メグミルクマーケティング(株)に社名変更しております。

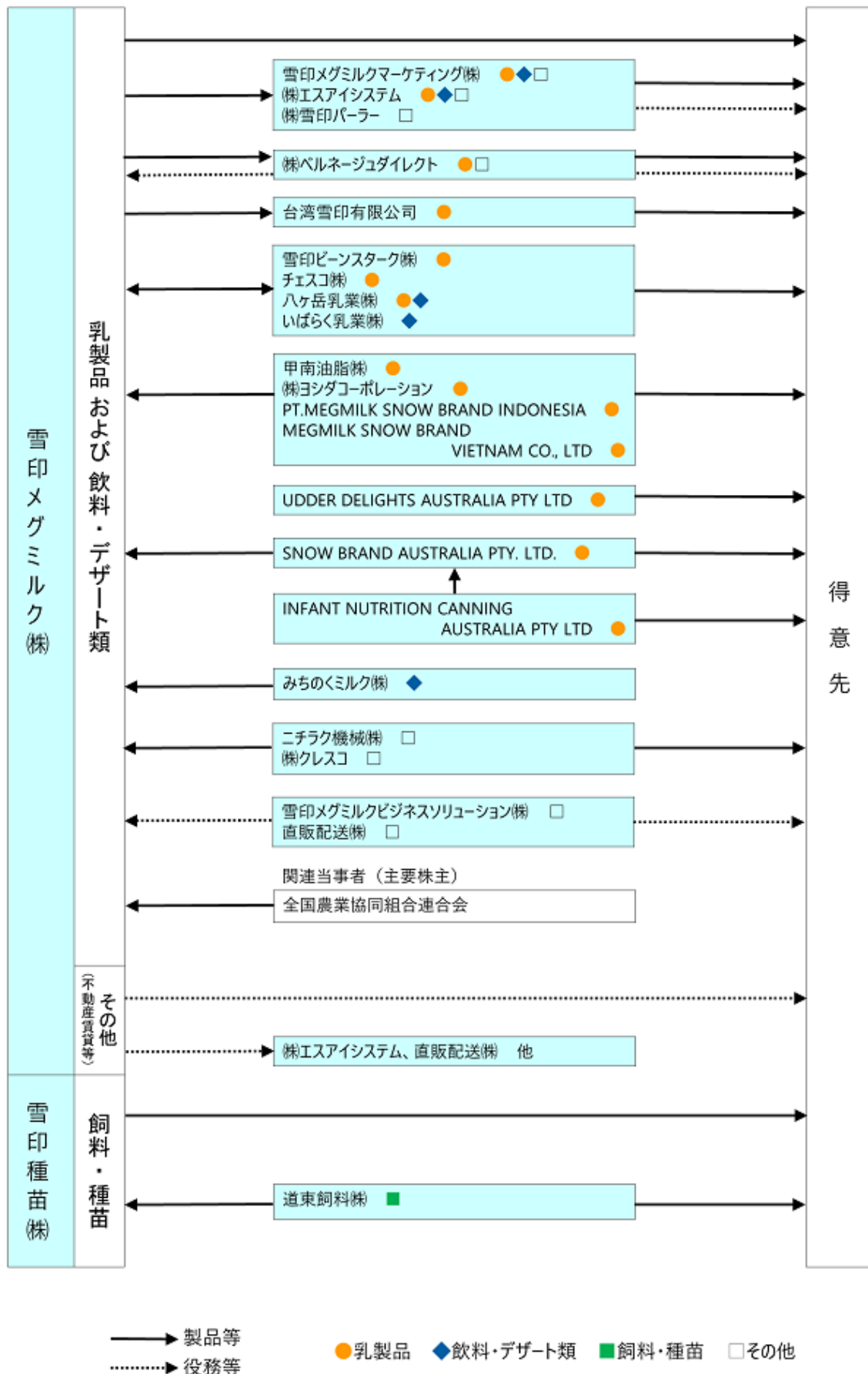
2. 持分法適用関連会社は下記のとおりです。

乳 製 品：イーエヌ大塚製薬(株)、AGRO SNOW PTE.LTD.

飲料・デザート類：ルナ物産(株)

そ の 他：北網運輸(株)、日本乳品貿易(株)、(株)アミノアップ、SBSフレック(株)

事業系統図（当社、連結子会社及び関連当事者）は次のとおりです。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業の 内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	当社 資金 借入先	当社 資金 貸付先
(連結子会社) 雪印種苗(株) (注)3	札幌市厚別区	4,643	飼料・種苗	100.00	役員の兼任1名		-
雪印ピーンスターク(株)	札幌市東区	50	乳製品	100.00	当社の乳製品の仕入先です。	-	
ハヶ岳乳業(株)	山梨県北杜市	60	乳製品 飲料・デザート類	100.00	当社の乳製品、飲料等の仕入先です。		-
(株)クレスコ	東京都北区	38	その他	100.00	当社の段ボール・紙器等の仕入先です。		-
甲南油脂(株)	神戸市東灘区	100	乳製品	51.00	当社の乳製品の仕入先です。 役員の兼任2名		
(株)ヨシダコーポレーション	愛知県愛西市	10	乳製品	51.00	当社の乳製品の仕入先です。	-	○
(株)雪印パーラー	札幌市中央区	30	その他	100.00 (6.67)	当社の乳製品の販売先です。		
チェスコ(株)	東京都渋谷区	472	乳製品	99.68	当社の乳製品の仕入先です。		○
雪印メグミルク ビジネスソリューション(株)	東京都千代田区	30	その他	100.00	当社ビルの総合保守を行っております。 当社が加入する損害保険の契約窓口です。		-
(株)エスアイシステム (注)4	東京都新宿区	400	乳製品 飲料・デザート類 その他	100.00	当社の乳製品、飲料等の販売先です。		-
ニチラク機械(株)	北海道江別市	50	その他	67.63	当社工場の機器製造・修理等を行っております。 役員の兼任1名		
SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD. (注)3	オーストラリア 連邦ビクトリア 州メルボルン	千AU\$ 28,882	乳製品	100.00	当社の乳製品の仕入先です。	-	
台湾雪印有限公司	中華民国台北市	千NT\$ 7,000	乳製品	100.00	当社の乳製品の販売先です。	-	-
道東飼料(株)	北海道釧路市	300	飼料・種苗	60.00 (60.00)	雪印種苗(株)の配合飼料の仕入先です。	-	○
いばらく乳業(株)	茨城県水戸市	117	飲料・デザート類	100.00	当社の飲料等の仕入先です。		-
みちのくミルク(株)	宮城県大崎市	466	飲料・デザート類	100.00	当社の飲料等の仕入先です。		
雪印メグミルク マーケティング(株) (注)5	さいたま市桜区	450	乳製品 飲料・デザート類 その他	100.00	当社の乳製品、飲料等の販売先です。		
直販配送(株)	東京都渋谷区	30	その他	70.00	当社の乳製品、飲料等を運送しております。		-
PT.MEGMILK SNOW BRAND INDONESIA	インドネシア国 西ジャワ州ブカシ	千US\$ 11,000	乳製品	56.04	-	-	
UDDER DELIGHTS AUSTRALIA PTY LTD	オーストラリア 連邦南オーストラリア 州アデレード	千AU\$ 15,572	乳製品	100.00 (45.00)	-	-	-
MEGMILK SNOW BRAND VIETNAM CO.,LTD (注)3	ベトナム国ロン アン省ベンルック郡	億VND 3,500	乳製品	100.0	-	-	-
(株)ベルネージュダイレクト	東京都千代田区	79	乳製品	100.0	当社の機能性食品の販売先です。	-	-
INFANT NUTRITION CANNING AUSTRALIA PTY.LTD	オーストラリア 連邦ビクトリア 州タチウラ	千AU\$ 8,000	乳製品	60.0 (60.0)	SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD.の乳製品の仕入先です。	-	-

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業の 内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	当社 資金 借入先	当社 資金 貸付先
(持分法適用関連会社) イーエヌ大塚製菓(株)	岩手県花巻市	1,510	乳製品	40.00	-	-	-
北網運輸(株)	北海道網走市	14	その他	31.25	当社の乳製品を運送しております。	-	-
日本乳品貿易(株)	東京都千代田区	150	その他	30.16	役員の兼任1名	-	-
(株)アミノアップ	札幌市清田区	369	その他	32.80 (32.80)	雪印種苗(株)の種苗部門の原料仕入先です。	-	-
SBSフレック(株)	東京都新宿区	218	その他	33.99	当社の乳製品、飲料等を運送しております。	-	-
ルナ物産(株)	愛媛県松山市	45	飲料・デザート類	33.54	当社の飲料・デザート類の仕入先です。	-	-
AGRO SNOW PTE. LTD.	シンガポール国	千US\$ 12,800	その他	49.00	当社が債務保証を行なっております。	-	-

- (注) 1. 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。なお「その他事業」には、共同配送センター事業、不動産賃貸事業等が含まれております。
2. 「議決権の所有割合」欄の(内書)は間接所有であります。
3. 特定子会社に該当しております。
4. 以下の会社は、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)が連結売上高の10%を超えております。

会社名	主な損益情報等				
	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	純資産額 (百万円)	総資産額 (百万円)
(株)エスアイシステム	179,661	4,739	3,334	21,395	37,439

5. 2026年4月1日付で三和流通産業(株)は雪印メグミルクマーケティング(株)に社名変更しております。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが合理的と判断する一定の前提に基づいたものであり、実際の結果とは様々な要因により異なる可能性があります。

(1)当社グループの存在意義・志及び「未来ビジョン2050」と「Next Design 2030」

存在意義・志

1920年代、創立者のひとりである黒澤西蔵は「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は最高の栄養食品として健やかな精神と強靱な身体を育む」という「健土健民」の考えを掲げ、安定的で豊かな食生活の実現に取り組みました。以降、当社グループは、食の国際化・多様化や健康寿命の延伸等、各時代における社会課題の解決に継続して取り組んできました。

2025年に創業100周年を迎え、当社グループは「健土健民」を企業理念にあたる「存在意義・志」として定めました。創業当時から受け継がれてきた「健土健民」の精神は、変わることなく脈々と受け継がれ、社会課題に挑む原動力となっています。今後も、当社グループの強みである「価値をめぐらせる力」を活かし、「食の持続性」の実現と食の可能性の拡大に取り組んでいきます。

コーポレートスローガン「Love Earth. Love Life.」には、自然と人が健やかにめぐるように、Earth（地球・大地）を愛し、Life（生命・人生）を愛する世界の実現を目指し、社会課題に挑む意思と、日本や海外といった視点ではなく地球規模で取り組んでいく決意が込められています。

当社グループの理念体系は、「存在意義・志」と「雪印メグミルク パリュー」及び「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」の三つで構成されています。

消費者、生産者、取引先、投資家、地域社会、従業員といったステークホルダーと共に価値を創造し、豊かな循環を生み出す力



「未来ビジョン2050」と「Next Design 2030」

当社グループは、長期的な社会課題解決と持続的な企業価値向上を目指し、当社グループが実現したい未来を見据えた長期ビジョン「雪印メグミルクグループ 未来ビジョン2050」（以下、未来ビジョン2050）を策定し、当社グループの経営戦略及び事業活動の中核としています。また、「未来ビジョン2050」の実現に向けた重要なマイルストーンとして、2025年5月に経営計画「Next Design 2030」を発表しました。

雪印メグミルクグループ 未来ビジョン2050 <https://www.meg-snow.com/mirai-vision2050/>



(2) 「Next Design 2030」の進捗報告

当社グループは急速な社会変化に対応するため、「第2の創業」とも言える構造改革に取り組んでいます。6年間の計画のもと、「アセットの大変革」の断行により、「事業ポートフォリオ」を変革し、収益性の向上を強力に推進しています。

概要

アセットの大変革 → 事業ポートフォリオ変革 → 収益性向上

(計画の後半で大きく効果を実現)

(調整後ROE9%目標)

アセットの大変革

雪印メグミルクアセットの大変革！

新たな発想で生産体制を進化

- New** ● 川越工場 生産終了
(関東生産体制整備)
- 神戸工場 生産終了 (2026年3月)
(関西生産体制整備)
- 賞味期限延長 (対象：牛乳・乳飲料)
- 興部工場 生産終了
Next Design 2030
- チーズ増産に向けた設備投資
・ なかしべつ工場
・ 阿見工場
Next Design 2030

無形資産投資による競争力強化

- コーポレートブランド投資
- 研究開発
- 理念・新経営計画の従業員への浸透
- DX

グループ機能活用による体制強化

- 販売会社化に向けた体制整備
・ 雪印メグミルクマーケティング(株)
- 完全子会社化
・ (株)ベルネージュダイレクト
- 株式譲渡
・ (株)ロイヤルファーム
・ (株)RF青森牧場
・ (株)RFペンケル牧場
・ グリーンサービス(株)

資本政策

- 自己株式取得・消却

資産効率改善

- 政策保有株式縮減
- 東京本社ビル売却

「Next Design 2030」では、企業価値の最大化を実現するために、「有形資産」及び「無形資産」の双方に投資します。

有形資産への投資として「新たな発想による生産体制の進化」を推進し、国内の各地区の生産拠点を再編することにより、生産性・収益性を高めます。なお、再編には、自社工場のみならず、M&A、外部委託、協業などについても検討します。

2026年3月期までの進捗としては、2025年5月に発表したチーズの生産体制整備では、北海道でナチュラルチーズを生産する"なかしべつ工場"と、茨城県でプロセスチーズを生産する阿見工場において、合計約475億円の設備投資を行ない、2028年上期に両工場で新たな生産体制が稼働予定です。

この投資により、新たな需要を創造する商品の生産が可能となり、当社の強みであるチーズカテゴリーにおける成長を加速するとともに、酪農乳業界の課題である無脂乳固形分(SNF)需要の拡大に対して、これまでとは一線を画すアプローチで解決し、「チーズの徹底拡大」を実現します。

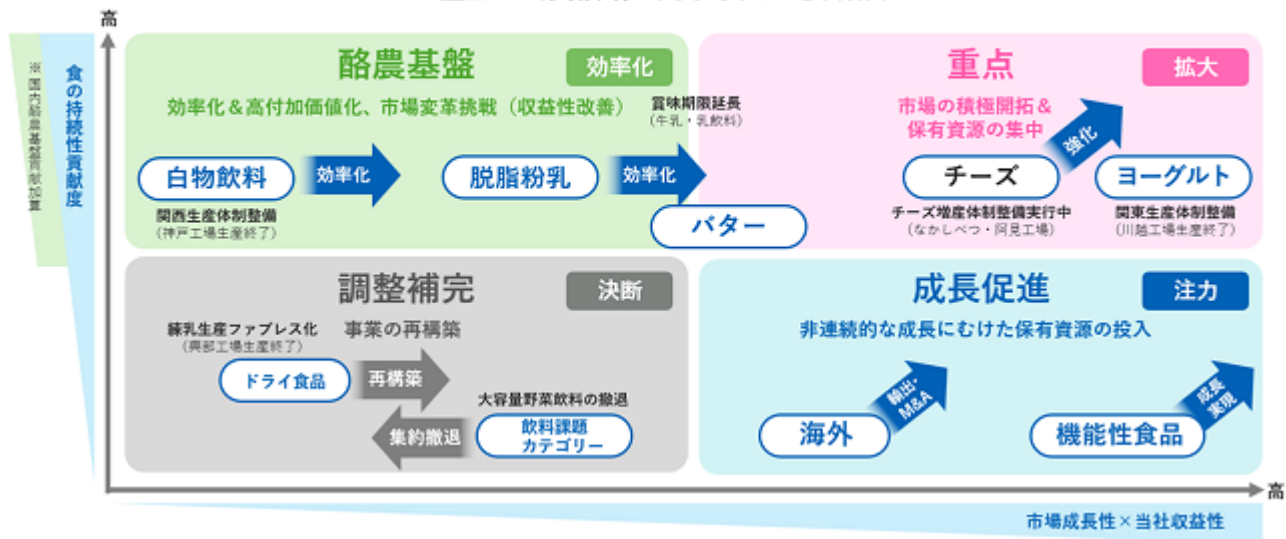
加えて、神戸工場での生産を、2026年3月に終了し、京都工場池上製造所に集約しました。集約にあたっては、京都工場池上製造所の既存の空きスペースを活用しており、既存有形資産の有効活用と人的資本を含めたアセットを適切に再配分しました。これにより、関西地区における効率的な生産体制を構築し、「白物飲料のプレゼンス拡大」を実現します。

さらに、2026年5月に発表した関東地区の生産体制では、2028年上期(予定)に川越工場の生産を終了し、野田工場、海老名工場、及びグループ会社のルナ物産(株)に発酵乳、チルドデザートを生産機能を移管します。この再編に約109億円を投資し、これまで蓄積してきた製造技術を進化させるとともに生産設備の高速化により、省人化と生産性の向上を図ります。

また、2027年3月に興部工場の生産を終了し、練乳事業については製造委託(ファブレス化)により継続します。

事業ポートフォリオ変革

調整補完分野は外部化や一部撤退による事業の再構築を図りつつ、
重点・成長領域の更なる拡大を目指す



アセットの大変革は、事業ポートフォリオ変革の方向性に沿って進んでいます。

当社グループは、ポートフォリオを、「食の持続性貢献度」を縦軸、「市場成長性×当社収益性」を横軸とし、「調整補完」「酪農基盤」「重点」「成長促進」の4つの領域に区分して変革を進めています。

「調整補完」領域においては、練乳生産のファブレス化等、外部化や一部撤退による事業の再構築を進め、収益性の低い事業構造を見直し、経営資源を最適化します。

「酪農基盤」領域においては、白物飲料、脱脂粉乳、バター等を対象に、効率化及び高付加価値化を推進するとともに、牛乳・乳飲料の賞味期限延長などの市場変革にも取り組み、収益性の改善を図っています。また、白物飲料は関西生産体制の整備を進めるなど、事業基盤の見直しを通じて、酪農乳業界の持続性向上にも貢献します。

「重点」領域においては、チーズ及びヨーグルトを中心に市場の積極的な開拓と保有資源の集中を進め、チーズの増産体制整備、ヨーグルトの関東生産体制整備等を通じて成長を加速させます。

「成長促進」領域においては、海外及び機能性食品に経営資源を投入し、輸出やM&A等も活用しながら、非連続的な成長の実現を目指します。

事業ポートフォリオ変革に向けて、M&A、外部委託、協業など様々な選択肢を検討し、最適化を進めます。

食の持続性向上に資する売上規模及び国内酪農基盤への貢献度等を勘案した、当社グループ独自の指標です。

無形資産投資による競争力強化

無形資産投資による競争力強化では、人的資本、DX、コーポレートブランドへの投資拡大や研究開発を強化し、付加価値創出力、競争優位性を高めていきます。

人事戦略及び人的資本への投資については、2「サステナビリティに関する考え方及び取組」(5)人的資本、多様性をご参照ください。

当社及びグループのDX



当社グループは「Next Design 2030」の実現に向け、DXを、経営戦略を支える変革の加速装置と位置づけています。意思決定の高度化、業務効率化、組織風土改革を一体的に推進し、その成果を企業価値の向上につなげます。併せて、DXを安全・安心な環境で推進するため、セキュリティ体制の強化にも取り組んでいます。

1. 攻めるDX：データ活用により、迅速かつ高度な意思決定を実現

社内外のデータを収集・加工し、可視化・共有・意思決定までを一貫してつなぐダッシュボードの構築・活用を進めています。従来分かれていたプロセスを見直し、データをタイムリーに活用できる環境を整備し、データ収集から資料作成・共有までの工数を削減するとともに、意思決定の迅速化と精度向上を図ります。

2. 支えるDX：生成AI活用により、業務効率と生産性を向上

生成AI「YuMe*ChatAI」の活用を通じて、日常業務の効率化と生産性向上を進めており、文章作成・要約、問い合わせ対応、業務手順の確認等、幅広い業務で活用を進めています。

また、グループ会社へ展開し、業務効率化事例の蓄積と横展開を通じて、継続的な改善と新たな価値創出につなげています。

3. 広げるDX：共通基盤により、組織横断の連携と一体感を強化

共通のポータルサイト「YuMe*Portal」を構築し、グループ経営方針や当社各部門・グループ会社の取組みを共有する基盤として活用を進めています。社長メッセージ、部門ポータル、社内SNS等を通じ、経営方針や各部門の取組みをタイムリーに共有し、知見や事例を共有する双方向のコミュニケーションを促進することにより、組織全体の変革実行力を高めています。

4. 守るDX：セキュリティ強化により、安全・安定的な事業運営を実現

DXを推進する前提として、セキュリティリスク低減と事業継続に向けた取組みを強化しています。サイバーインシデントを未然に防ぐため、グループITガバナンスを推進し、セキュリティアセスメントによる評価・改善に加え、標的型攻撃メール訓練による意識向上と対応力強化、セキュリティ教育を進めています。

また、インシデント発生時への対応として、CSIRTを中心とした対応体制の構築、監視・対応計画の策定、IT-BCP訓練の実施等を行なっています。リスクを可視化し、対応手順を確認・改善することで、サイバーリスクの低減と安全・安定的な事業運営を図っています。

企業や組織内で情報セキュリティ上の問題（インシデント）が発生した際に、被害の最小化、原因究明、復旧支援、再発防止策の実施等を担う専門チーム

事業戦略の進捗

ア．目標とする経営指標に対する進捗

目標とする経営指標に対し、「Next Design 2030」の初年度となる当年度の進捗状況は以下のとおりです。

資産売却を除く調整後ROEは5.8%でした。2030年度の目標9.0%の達成に向け、「Next Design 2030」の戦略・施策を着実に進めます。

基本方針	名目	指標／水準	2025年度実績	2026年度見込	中間マイルストーン (2027年度)
財務健全性維持 (外部格付A格維持)	コミットメント	調整後ROE：9.0%	5.8%	5.1%	6.5%
		ROIC：6.0%	4.3%	4.8%	5.5%
資産圧縮と 有利子負債活用による 基盤・成長投資 実施	コミットメントを 支える主要指標	国内製造拠点の20～30%の 協業 or 再編を実施 (23拠点)	22拠点	21拠点	
		レバレッジ：1.5倍前後 ネットD/Eレシオ：0.5倍前後	1.3倍 0.1倍	1.1倍 0.2倍	
安定配当と 機動的な自己株取得 実施		NOPAT：250億円前後 営業利益 ^注 ：350億円前後	126億円 182億円	143億円 210億円	
		投下資本：4,100億円前後	2,922億円	2,979億円	

※合理化の意思決定によって増加する早期償却の影響を除く営業利益
※調整後ROE 資産売却損益および構造改革による一時的な損益を除くROE

2030年度の営業利益目標350億円に対して、2025年度の営業利益実績は182億円で、期初計画の190億円を下回りました。主な要因は価格改定により利益率は高くなった一方で、想定以上に物量が減少したためです。ただし、上期に減少した物量が下期には回復基調となっていることから、年度後半は前年対比で増益となっています。

「Next Design 2030」の重要な「7つの戦略課題」に関するKPIも、取締役会にて進捗を確認し、計画達成に向け、課題の分析や具体的な対応施策についての検討を行なっています。2025年度は国内・海外ともに期初計画を下回りましたが「Next Design 2030」のテーマである「アセットの大変革」は着実に実行しており、事業ポートフォリオ変革を推進し、目標とする経営指標の達成に努めます。

セグメント別の収支分析は4．経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析をご参照ください。

指標	戦略課題	KPI実績（累計）		期初計画	計画比	KPI実績（計画）	
		2024年度	2025年度	2025年度	進捗率	2026年度	2030年度
営業利益	海外展開の強化 ①	0	0	5	4.8%	6	70
	国内成長領域 ②～⑤計	68	61	72	84.8%	87	150
売上高	重点機能性商品の成長 ②	641	651	693	93.8%	713	870
	●当社独自素材商品	122	122	150	81.1%	152	-
	機能性食品	82	81	97	83.8%	87	-
	●当社独自乳酸菌	81	80	109	73.9%	90	-
	代替食品の拡充 ③	3	1	12	8.8%	6	90
	チーズの徹底拡大 ④	597	598	641	93.3%	645	770
	●家庭用国産NC	225	224	254	88.4%	244	-
	白物飲料でのプレゼンス拡大 ⑤	751	735	779	94.4%	817	1,000

イ．事業戦略：海外戦略

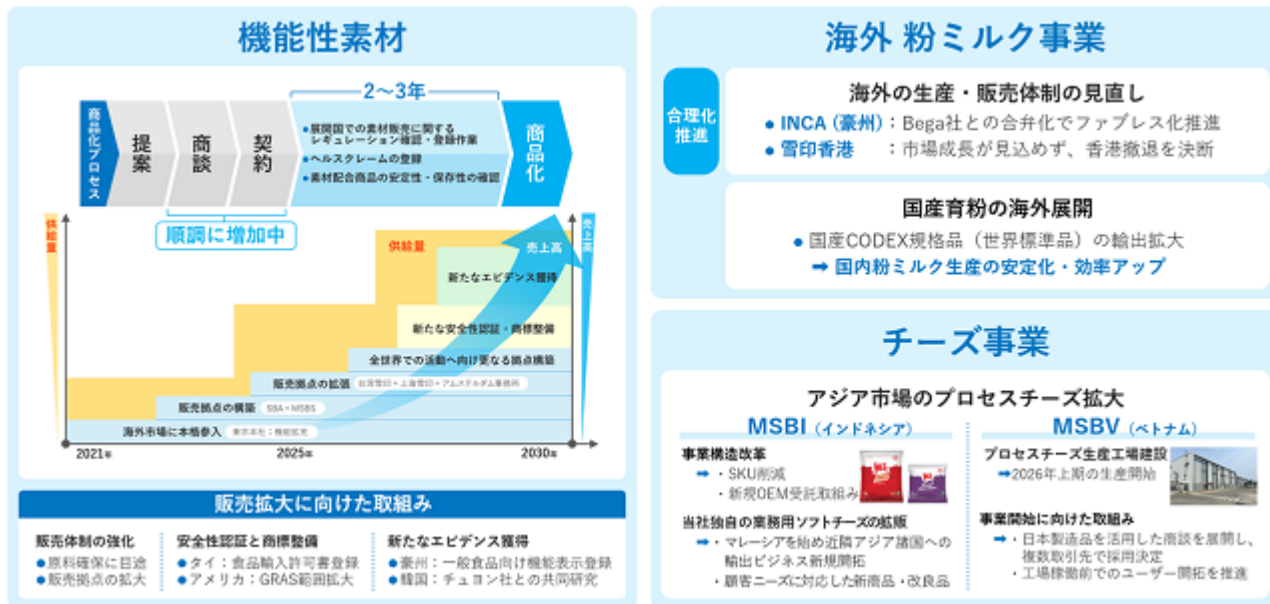
事業戦略上ポイントとなる海外戦略については、KPI達成に向けて2026年度も更なる収益拡大に取り組んでいます。

機能性素材は必要な原材料確保に目途が立ち、今後、市場参入・拡大により、大きく成長可能なカテゴリーと考えています。

粉ミルクは2025年4月から雪印オーストラリア(株)の製造部門をBega社との合併事業に移管し、ファブレス化を進めています。また、同時に雪印ビーンスターク(株)群馬工場でCodex規格品の生産体制を整え、国産品による海外展開で粉ミルク事業の再拡大を進めます。

チーズは雪印メグミルクインドネシア(株)での生産体制の最適化と独自性の高い業務用チーズのインドネシア国内での拡販、さらに輸出の拡大を図ります。

ベトナムでは2026年6月よりプロセスチーズ工場が稼働する予定です。先行して進めている日本製品の輸出版売と合わせて、現地営業体制の構築及びユーザー開拓により販路拡大を進めています。



キャッシュアロケーション、資本政策、資産効率改善の進捗

ア. キャッシュアロケーション及び投資方針

「Next Design 2030」におけるキャッシュアロケーションに基づき、投資方針は投資の目的に応じた「基盤投資」、「フロンティア投資」、「戦略投資」の三つのカテゴリーに区分し、投資配分を設定して、個々の案件を決定しています。

また、企業としての成長を加速し、調整後ROE9.0%の早期達成に向けた有効手段として、当社グループとのシナジーや事業領域拡大が見込まれる分野等に対し、積極的にM&Aを活用します。



イ. 株主還元及び資本効率改善について

財務の基本方針として、財務の健全性を維持したうえで、営業キャッシュ・フローやBSマネジメント、有利子負債活用によって基盤・成長投資を実施し、安定配当と機動的な自己株式の取得を行ない、株主還元も強化します。

資本政策では、株価、資本構成の状況や成長投資資金需要を考慮しながら、資本効率向上に向けて、機動的に自己株式を取得します。2025年度は200億円の自己株式の取得を実施し、全額消却しました。2026年度も、今後のキャッシュ・フローを踏まえ、100億円の自己株式取得枠を設定しています。

また、配当方針として、配当下限を100円に設定し、資産売却益を除く配当性向は40%以上としています。資本構成は、ネットD/Eレシオ0.5を目安とし、投資の状況に合わせ段階的に最適化します。

資産効率の改善により、2021年度に20%以上あった政策保有株式の純資産比率は、2025年度には8.9%へ縮減しました。今後も工場再編や本社移転等により遊休となった資産は基本的に売却し、アセットライトを進めます。

営業CF・BSマネジメント・有利子負債活用により成長投資を実施したうえで株主還元も強化

資本政策

配当方針

- 配当下限100円を設定
- 資産売却益を除く配当性向40%以上



自己株式取得方針

- 株価、資本構成の状況や成長投資資金需要を考慮しつつ、資本効率向上に向けて機動的な自己株式取得を実施
- 取得した株式は全額消却する予定
- 2025年度200億円の自己株式取得・消却
- 2026年度100億円の自己株式取得枠を設定

資本構成の考え方

- ネットD/Eレシオ0.5を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化

資産効率改善

政策保有株式

- 2025年度 純資産比率10%未満 (8.9%) 達成



遊休資産

- 工場再編、本社移転等により遊休となった資産は基本売却

(3) 次期の経営環境及び優先的に対処すべき課題

今後のわが国経済の見通しにつきましては、景気は緩やかな回復基調にあるものの、中東情勢の影響や米国の通商政策をめぐる動向を注視する必要があります。また、金融資本市場の変動等が国内に及ぼす影響に十分注意する必要があります。

食品業界においては、インバウンドや個人消費の持ち直しによる外食需要の増加や、健康志向の高まりによる高付加価値商品の開発等で堅調な市場拡大が期待されます。一方で、原材料価格や輸送コスト等の上昇といった厳しい経営環境が継続することが想定されます。

酪農乳業界においては、価格改定の影響等により、牛乳類の消費量は前年を下回る状況が続いています。一方で、2026年度は生乳生産量の減少が見込まれ、脱脂粉乳の生産量は前年割れに転じる見込みであるものの、需要低迷により在庫数量は増大することが見込まれています。

そのような環境下において、当社グループは「Next Design 2030」の2年目にあたる2026年度の経営方針を「BEYOND BORDERS.」とし、以下の重要な施策に取り組みます。

BEYOND BORDERS.

自ら大きく一歩を踏み出し、境界線を超え、未来への軌道に乗る

【重点取り組み事項】

- NextDesign2030「7つの事業戦略」の推進と着実な積上げ
- ブランド力向上による、選ばれる価値の獲得
- 経営資源の適切な配分による、成長を促進する投資の拡充
- 「選択と集中」の断行と、成果の具現化
- 企業価値を創造し、事業を成長させるDX

グループの変革と個人の進化が両輪となり、NextDesign2030の実効性を押し上げる

グループの変革(戦略遂行アセットの最適化)

- 経営資源の選択と集中
- アウターコミュニケーションを通じたブランド力の強化
- 企業戦略と連動した人材戦略
- 意思決定スピードとガバナンスの再設計
- DXの戦略的強化と推進

個人の進化(マインドセットの変革)

- 存在意義・志の自分ごと化
- 雪印メグミルクバリューの発揮に向けたひとりひとりの意識改革(現状維持からの脱却)
- グループ会社、部門間の壁を越えた共創、価値創造への挑戦
- DXへの積極的対応、ITリテラシーの向上

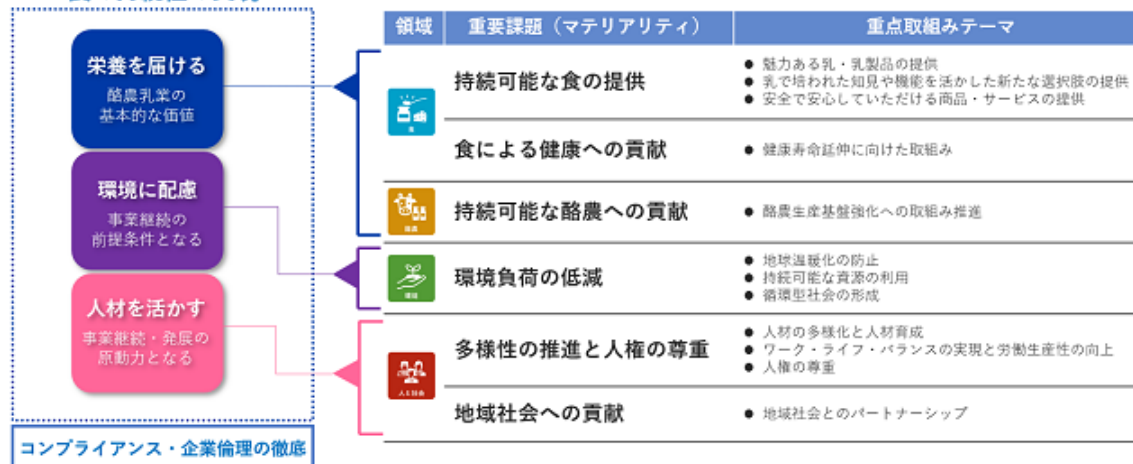
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) サステナビリティ共通

食の持続性の実現に向けて、「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取組みは、私たち独自のサステナビリティ経営です。「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」に基づき、コンプライアンスを基本とし、重要課題（マテリアリティ）と実効性の高い推進体制で取組みを加速します。

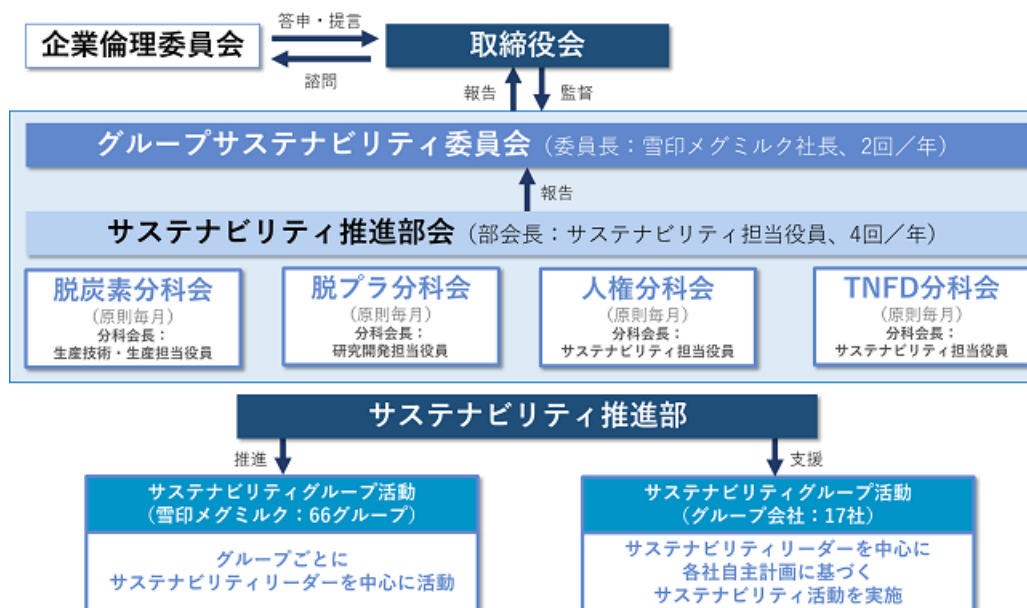
当社グループのサステナビリティ経営

食の持続性の実現



重要課題（マテリアリティ） <https://www.meg-snow.com/sustainability/materiality/>

サステナビリティ経営の実効性を確保するための推進体制



創業の精神である「健土健民」と、その実現手法である「循環農法」の考え方は、酪農・乳業の発展と安定的で豊かな食生活の実現のために掲げられたものでした。100年を経て、社会課題は「食の持続性」に変わっています。食の持続性の実現のためには、健全な人間社会だけでなく、動物、植物、地球環境の好循環が必要であり、循環型社会を目指す基本的な思想は100年前も現在も同じであると私たちは考えています。

当社グループのサステナビリティ経営は、環境に配慮した生産システムの構築と付加価値の高い商品の供給により社会課題を解決し、企業の持続性を維持向上することを目指しています。重要課題（マテリアリティ）とKPI（重要管理指標）に沿って、これからもコンプライアンスの徹底を基本として、社会的価値と経済的価値を同時に実現するサステナビリティ経営を推進し、食の持続性の実現を目指します。

(ガバナンス)

当社社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、重要課題(マテリアリティ)のKPI進捗確認や達成に向けた協議を行なっています。その内容は取締役会に報告され、取締役会による監督体制のもと、当社グループのサステナビリティ経営を推進しています。

さらに、グループサステナビリティ委員会の下に、サステナビリティ担当役員が部会長を務め、委員として社長が参加するサステナビリティ推進部会を設置しています。ここでは、担当役員が分科会長を務める「脱炭素分科会」「脱プラ分科会」「人権分科会」「TNFD分科会」からの報告を受け、具体的な取組みを協議しています。

当社の各部署とグループ会社にはサステナビリティリーダーを配置し、サステナビリティグループ活動を行なうなど、従業員へのサステナビリティの理解・浸透や、現場での具体的な取組みを推進しています。

サステナビリティ関連の各種方針 <https://www.meg-snow.com/sustainability/policy/>

2025年度の開催実績と討議内容

グループサステナビリティ委員会は2022年度から年2回開催、サステナビリティ推進部会は2021年12月から年4回開催しています。

	実施回数	討議内容
グループサステナビリティ委員会	第7回 (7月30日)	(1)サステナビリティ推進部会からの報告 2024年度 水リスク評価 第14回、第15回サステナビリティ推進部会報告 (2)2024年度 グループKPI進捗報告(環境関連) (3)2024年度 グループKPI進捗報告 (4)2025年度 重要課題(マテリアリティ)のKPI取組み計画(グループ会社) (5)2025年度 コンプライアンスの取組み計画(当社) (6)2025年度 サステナビリティ活動の取組み計画(グループ会社)
	第8回 (2月18日)	(1)第16回、第17回サステナビリティ推進部会報告 (2)2025年度上期 グループKPI進捗報告(環境関連) (3)2025年度 重要課題(マテリアリティ)のKPI取組み進捗報告と課題(グループ会社) (4)2025年度 コンプライアンスの取組み報告(当社) (5)2025年度 サステナビリティ活動の取組み報告(グループ会社)

	実施回数	討議内容
サ ス テ ナ ビ リ ティ 推 進 部 会	第15回 (6月19日)	<p>(1)各分科会からの報告</p> <p>脱炭素分科会： 興部工場カーボンオフセット重油購入検討、再生可能電力の購入比率変更(40% 50%)</p> <p>脱プラ分科会： ロードマップ進捗確認、資源循環の取組み(容器から容器へのプラスチック再利用プロジェクト、乳酸菌飲料容器回収・再資源化プロジェクト)</p> <p>人権分科会： ロードマップ進捗確認、物流ドライバーにおける課題対応、グループ会社(ニチラク機械㈱・雪印種苗㈱)への人権教育および「優先的に取り組む人権リスク」特定ワークショップ、外国人労働者の労働環境に関する工夫事例、外国人労働者在籍状況</p> <p>T N F D分科会： 開示案の最終調整、次期プロジェクト内容、役員勉強会</p>
	第16回 (9月25日)	<p>(1)各分科会からの報告</p> <p>脱炭素分科会： ロードマップ進捗確認、ヒートポンプ導入によるCO2削減、道有林J-クレジット購入</p> <p>脱プラ分科会： 資源循環の取組み進捗、ロードマップ進捗確認</p> <p>人権分科会： ロードマップ進捗確認、物流ドライバーに対する人権デュー・ディリジェンス、ニチラク機械㈱・雪印種苗㈱における「優先的に取り組む人権リスク」特定結果、直販配送㈱久喜センター人権影響評価(内部による確認)結果、ハケ岳乳業㈱茅野工場 人権影響評価(内部による確認)結果、外国人労働者在籍状況</p> <p>T N F D分科会： 気候・自然関連統合開示の高度化、水資源・酪農ソリューション</p>
	第17回 (12月25日)	<p>(1)各分科会からの報告</p> <p>脱炭素分科会： 2026年度J-クレジット購入計画(酪農大学保有林J-クレジット創出、プロジェクト投資型の酪農由来J-クレジット活用)</p> <p>脱プラ分科会： 資源循環の取組み進捗、ロードマップ進捗確認</p> <p>人権分科会： ロードマップ進捗確認、ニチラク機械㈱・雪印種苗㈱における取組み進捗、外国人労働者に対する人権影響評価の今後の進め方、物流ドライバーに対する人権影響評価計画、阿見工場人権影響評価(内部による確認)結果、㈱ヨシダコーポレーション人権影響評価(内部による確認)結果、サプライヤーに対するS A Q調査結果、パーム油のミルリスト更新版、外国人労働者在籍状況</p> <p>T N F D分科会： 気候・自然関連統合開示の高度化、水資源・酪農ソリューション進捗(流域特定と涵養量算定の対象地域選定、J A大樹町での環境勉強会準備、酪農家向けG H G算定ツール選定)</p>
	第18回 (3月18日)	<p>(1)2025年度 水リスク評価</p> <p>(2)各分科会からの報告</p> <p>脱炭素分科会： 2026年度環境基盤投資案件、幌延工場の水素取組み、北海道地区7工場再生可能電力購入、2025年度CO2排出量見込み</p> <p>脱プラ分科会： 資源循環の取組み進捗、ロードマップ進捗確認</p> <p>人権分科会： ロードマップ進捗確認、人権方針の改正、直販配送㈱東浦和センター人権影響評価(外部による評価)結果、外国人労働者在籍状況</p> <p>T N F D分科会： 水資源・酪農ソリューション(流域特定と涵養量算定結果、J A大樹町での環境勉強会実施、酪農家向けG H G算定ツールトライアル牧場の選定)</p>

(2) 気候変動への対応

2050年カーボンニュートラル宣言

当社は、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル宣言を2023年5月に行い、2030年度までにCO₂排出量を2013年度比50%削減する目標をKPIとして、グループ一体で脱炭素の取組みを推進しています。

TCFD提言への取組み

気候変動問題はグローバル社会の最重要課題の一つであり、食の持続性の実現を目指す当社グループの事業に大きな影響を及ぼすため、課題解決に向けて積極的に取り組む必要があります。当社は2021年10月にTCFDへの賛同を表明し、2022年9月に「雪印メグミルクレポート(統合報告書)」にてTCFDに基づく情報開示を始め、年に一度、内容の見直しを行っています。

(ガバナンス)

「(1)サステナビリティ共通」に記載しています。

(戦略)

気候変動においては移行リスクと物理的リスクから、2つのシナリオ(1.5 上昇シナリオ、4 上昇シナリオ)でリスクと機会に分類し、脱炭素ロードマップに基づき取組みを推進しています。2030年と2050年を時間軸として、事業インパクト評価を実施しました。

また、2025年7月に公表したTNFD開示との統合に向けて内容の整理を進めており、将来的にはTCFDとTNFDを一体的に捉えた開示の高度化を図ります。

気候・自然関連課題への対応 TCFD/TNFD提言に基づく開示

https://www.meg-snow.com/files/co/sustainability/pdf/tnfd_250731.pdf

気候変動リスク・機会と当社における対応

A. 「炭素価格」		
	移行リスク	機会
	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応遅れにより、炭素税の負担など、事業全体の競争力が低下 カーボンニュートラルを実現する努力を怠ることにより、ブランドイメージが毀損(信頼性の低下) 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の負担を低減するため、ICP活用により積極的な設備投資(省エネ、太陽光発電設備等)を行なう 積極的に次世代エネルギーを活用することにより新しいサプライチェーン構築とブランドイメージの向上
2025年度の主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ボイラ設備の燃料転換施策完了(京都工場：2026年3月～稼働) 北海道地区7工場での再生電力活用開始決定(2026年4月～使用電力の50%を再生電力にする) J-クレジット長期契約による炭素税負担低減策(道有林：2,000トン×3年=6,000トン、酪農由来：1,000トン×1年+1,500トン×7年=11,500トン) 	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備導入(大樹工場、磯分内工場、豊橋工場) 再生可能電力活用(川越工場バーチャルPPA開始) ヒートポンプ導入によるスコープ1削減(2026年度～) 水素エネルギー利活用(幌延工場：2025年10月～) 省エネ機器導入時にICP活用(2024年4月～) サステナビリティ・リンク・ローンおよびグリーンボンドによる資金調達(継続)
B. 「消費者意識の変化」		
	移行リスク	機会
	<ul style="list-style-type: none"> 環境、人権に配慮した資材、包材の採用による調達コストの増加 サーキュラーエコノミーを実現する努力を怠ることにより、ブランドイメージが毀損(信頼性低下) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境、消費者トレンド(消費者意識の変化)に配慮した製品開発による新市場の形成
2025年度の主な内容	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油100%調達(当社) 容器包装における石油由来プラスチックの削減 バイオマスプラスチックを配合した容器の採用 発酵乳個食カップの紙化 	<ul style="list-style-type: none"> 重点機能的商品の売上拡大(2030年度：870億円以上) ライオン株式会社とのプラスチックの資源循環を目指す共同プロジェクト開始 神戸市乳酸菌容器回収プロジェクトへの参画

C. 「平均気温の上昇」		
	物理的リスク	機会
	・水資源の枯渇による酪農生産の停滞、および生産ができない事による売上減少と企業価値の毀損	・森林保全による水源涵養の拡大(生物多様性も貢献) ・緑肥作物種子による作付面積の拡大
2025年度の 主な内容	・生産拠点の用水量削減 冷却水活性装置導入(野田工場) 配管内残薬液エア押し回収(大樹工場)	・J-クレジット(森林由来)の購入場所拡大(豊橋工場) ・TNFD開示での水資源保全拠点の公表、優先拠点での流域調査等の実施 ・緑肥作物種子による作付面積を2019年度比で20%拡大する(目標:2030年度)
D. 「異常気象の頻発化と深刻化」		
	物理的リスク	機会
	・自然災害による製造物流設備への影響	・フードテックなど代替食品市場の拡大による持続可能な食の提供
2025年度の 主な内容	・生産拠点の水リスクを評価し、事業継続のリスクの評価を行なう(毎年実施)	・プラントベースフードなど代替食品の売上高拡大(2030年度:90億円以上)
E. 「酪農基盤」		
	移行リスク	機会
	・酪農生産の環境負荷に対する厳しい視線	・環境負荷低減に向けた持続可能な酪農への支援 ・輸入飼料に依存しない酪農経営の実現
2025年度の 主な内容	・TNFD提言に基づく情報開示、酪農取組み 本格開示2025年7月 酪農家向け環境勉強会の開催	・持続可能な酪農への支援 大樹工場酪農由来のバイオメタンガス活用(継続) 酪農由来J-クレジット活用 ・輸入飼料に依存しない酪農経営の実現 酪農総合研究所シンポジウム開催(酪農生産基盤強化) 牧草・飼料作物種子による作付面積を2019年度比で3%拡大する(目標:2030年度)

事業インパクト評価

	重要項目	当社への影響	想定パラメータ	2030年 影響度		2050年 影響度	
				1.5	4	1.5	4
移行 リスク	炭素価格	・炭素税の導入による製造・輸送コストおよび売上原価の増加	炭素税	中	-	大	-
	消費者意識の変化	・消費者の自然素材の利用や包装資材リサイクル、CO2排出等への関心 ・気候変動対策に積極的な企業の製品購入による、売上高の増加/減少	脱プラ施策等による影響額	小	-	中	-
物理的 リスク	平均気温の上昇	・平均気温の上昇による水資源不足 ・暑熱対策による原材料調達コストの増加	生乳の生産量、乳価	小	小	中	中
			生産費	-	中	-	大
	異常気象の頻発化と深刻化(豪雨、洪水等)	・自然災害(豪雨、洪水等)による製造・物流設備への影響(操業中止、配送停止等)	集中豪雨の年間発生日数	-	-	-	小

影響度「大、中、小」の定義(金額範囲) 大:30億以上、中:10億以上30億未満、小:10億未満

脱炭素ロードマップ(2030年度までの移行計画：参考)

◆ロードマップ(当社)

単位：万t-CO₂/年

主な施策	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	小計	
a. ボイラ更新										1.5	(完了)
b. メタン発酵設備										0.8	(完了)
c. 太陽光発電設備										0.2	
d. 再エネ電力(非化石証書含む)										4.7	
e. 省エネ施策										0.9	
f. ヒートポンプ設備										0.1	
g. その他										1.3	
										9.5	

◆CO₂排出量(実績及び予測：当社)

主な施策	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	
CO ₂ 排出量(目標)	21.8	20.8	19.9	19.0	18.0	17.1	16.1	15.1	14.2	
CO ₂ 排出量(実績・予測)	21.4	20.4	20.3	19.7	16.6	14.3	13.5	13.4	13.3	
	実績	実績	実績	見込						
差	0.4	0.4	▲0.4	▲0.7	1.4	2.8	2.6	1.7	0.9	(2026年4月時点)

- ・本ロードマップは当社のものであり、グループ会社を含むグループ全体のCO₂排出量の数値とは異なります。
- ・2026年4月時点の脱炭素ロードマップであり、a～gの施策の進捗状況に応じ、毎年見直しを行います。そのため、2026年度以降の数値は参考値となります。

2025年度の主な取組み

A. 炭素価格

脱炭素ロードマップ(2) 気候変動への対応(脱炭素ロードマップ参照)で掲げた施策に沿ってCO₂排出量の低減を進めています。

ア. ボイラ設備の燃料転換(施策a)

京都工場では、2026年3月にボイラ燃料を重油からLNGへ切り替えました。これにより、年間2,000tのCO₂排出量の削減が見込めます。また、京都工場のLNG化完了により全工場で本施策が完了したため、今後はヒートポンプ設備導入を進め、スコープ1を削減します。

工場名	稼働	削減効果 (t-CO ₂ /年)	建設期間
大樹工場	2022年12月～	7,800	2021～22年度
なかしべつ工場	2024年10月～	5,200	2023～24年度
京都工場	2026年3月～	2,000	2025年度
	計	15,000	

<効果>

CO₂削減量：3工場で15,000t-CO₂/年(見込)

- ・ヒートポンプ設備導入予定(施策f)

工場名	稼働	削減効果 (t-CO ₂ /年)
豊橋工場	2026年10月～(予定)	360
京都工場	2027年度～(予定)	390
	計	750



ボイラLNG設備(京都工場)

イ．再生可能電力活用（太陽光発電設備導入）（施策c）

再生可能エネルギーの使用拡大に向け、太陽光発電設備の導入を進めています。2025年度は大樹工場、磯分内工場、豊橋工場で稼働を開始し、2026年度以降も野田工場、京都工場池上製造所、ミルクサイエンス研究所、なかしべつ工場へ、順次導入を予定しています。

工場名	稼働	削減効果 (t-CO ₂ /年)
海老名工場	2023年7月～	130
京都工場	2024年5月～	110
阿見工場	2024年8月～	590
大樹工場	2025年9月～	260
磯分内工場	2025年11月～	180
豊橋工場	2026年3月～	270
野田工場	2027年度(予定)	70
京都工場池上製造所	2027年度(予定)	500
ミルクサイエンス研究所	2027年度(予定)	120
なかしべつ工場	2028年度(予定)	110
計		2,340



太陽光発電設備（大樹工場）



太陽光発電設備（磯分内工場）

<効果>

CO₂削減量：10事業所で2,340t-CO₂/年（見込）

ウ．再生可能電力活用（施策d）

2025年4月から川越工場ではバーチャルPPA(Power Purchase Agreement：電力購入契約)の活用を開始しました。また、2025年12月から当社本社オフィス移転に伴い電力契約を非化石証書付き電力に切替えました。さらに2026年4月から北海道地区7工場で使用電力量の50%を再生可能電力に切替えます。今後2か年で他地区の工場に再生可能電力の拡大を計画しています。

施策	時期	削減効果 (t-CO ₂ /年)
川越工場バーチャルPPA開始	2025年4月～	730
本社オフィス移転に伴う電力契約見直し	2025年12月～	900
北海道地区（7工場）再生可能電力使用	2026年度～	23,000
計		24,630

<効果>

CO₂削減量（2026年4月以降）：24,630t-CO₂/年（見込）

エ．その他（水素サプライチェーン）（施策f）

幌延工場では、2025年10月から水素エネルギーの利活用による実証実験の取組みを開始しました。近隣（豊富温泉）から産出された未利用ガスから創出された水素と既存ボイラ燃料であるLNGを混焼させ、ボイラ設備の燃料として使用します。この取組みにより年間約60tのCO₂排出量の削減を見込んでいます。



<効果>

CO₂削減量：60t-CO₂/年（見込）

オ．I C P導入

インターナル・カーボン・プライシング制度を2024年4月から導入しました。社内炭素価格については毎年見直しを行っています。

社内炭素価格：10,000円/ t - C O 2
 適用範囲：省エネ・新技術導入に対する投資(2024年度はクーティリティ設備を対象)
 対象範囲：スコープ1、スコープ2(自社のC O 2排出量)
 活用方法：対象となる設備の投資に対して、社内炭素価格により費用換算し、設備選定時の参考とする。

カ．サステナビリティ・リンク・ローンの活用

サステナビリティ・リンク・ローン(以下「S L L」)は、借り手の経営戦略に基づくサステナビリティ目標と連携したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(以下「S P T」)を設定し、借入条件とS P Tの達成状況を連動させる借入です。

当社グループでは、2030年度C O 2排出量50%削減をS P Tとして、2022年3月に80億円の調達を行いました。このS P Tを基に借入期間の目標値を定めています。なお、C O 2排出量は、第三者機関による検証を実施しています。

<当社グループ全体のC O 2削減率の目標及び実績値>

C O 2削減率	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
目標値 ¹		22.3%		30.8%		35.0%	50.0%
実績値	18.4%	23.5%	26.9%	26.7%	29.1% ²	-	-

1 2022年度、2024年度、2026年度の数値はS L Lで設定したS P T

2 2025年度数値は見込み

キ．グリーンボンドレポーティングの進捗状況

グリーンボンドは、環境問題の解決に貢献する事業に要する資金を調達するために発行する債券です。2022年12月に発行した50億円のグリーンボンドの対象事業の概要、調達資金の対象事業への充当状況および環境効果に関する指標等を、実務上可能な範囲で年次で当社ウェブサイト上に開示しています。

サステナブルファイナンス <https://www.meg-snow.com/sustainability/finance/>

グリーンボンドで開示するプロジェクト

適格プロジェクト	対応する当社重要課題(マテリアリティ)およびK P I	環境改善効果
ホエイや有用成分回収工程で発生する副産物のバイオマスをメタンガス化する設備の導入	環境負荷の低減：2030年度までに、C O 2排出量を2013年度比50%削減する。	C O 2削減量(t - C O 2)
排水処理設備増能更新(大樹工場) 排水処理設備増能更新(磯分内工場) 汚泥減容化設備導入(野田工場) 汚泥乾燥設備導入(大樹工場)	環境負荷の低減：2030年度までに、廃棄物排出量を2013年度比30%削減する。	汚泥の削減量(t)

B. 消費者意識の変化

ア. 石油由来プラスチックの削減に向けて

当社グループでは、容器包装における石油由来プラスチックを削減するため、2030年度に石油由来プラスチック使用量を2018年度比で25%削減（売上原単位）することをKPIと定め、削減施策を進めています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
石油由来プラスチック使用量 (2018年度比、売上原単位)	2.5%削減	5.3%削減	12.2%削減	10.5%削減	

集計中のため、当社ウェブサイト等に掲載予定です。

- ・2025年3月から「ナチュレ 恵 megumi」「牧場の朝ヨーグルト」「恵 megumi ビフィズス菌SP株ヨーグルト」の3ブランドにバイオマスプラスチックを10%配合した容器を導入し、石油由来プラスチック使用量を年間約500tの削減を見込んでいます。
- ・2025年10月から、中容量サイズのマーガリン類など7品にバイオマスプラスチックを配合した蓋容器を順次導入し、石油由来プラスチック使用量を年間約10tの削減を見込んでいます。
- ・2026年3月から「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」シリーズ（4種）および「恵 megumi ビフィズス菌SP株ヨーグルト」の個食カップ容器を、石油由来のプラスチック製から紙製への切り替えを開始し、年間約600tの削減を見込んでいます。



また、2023年4月より、東京都、神奈川県、千葉県、福岡県などで学校給食牛乳ストローレス容器の導入とバイオマスプラスチック配合ストローの供給を開始し、2025年度は北海道へバイオマスプラスチック配合ストローの供給を開始しました。石油由来プラスチックのさらなる削減に取り組んでいます。

	2023年度	2024年度	2025年度
ストロー関連の石油由来プラスチック使用量 (2022年度比)	24 t 削減	33 t 削減	44 t 削減

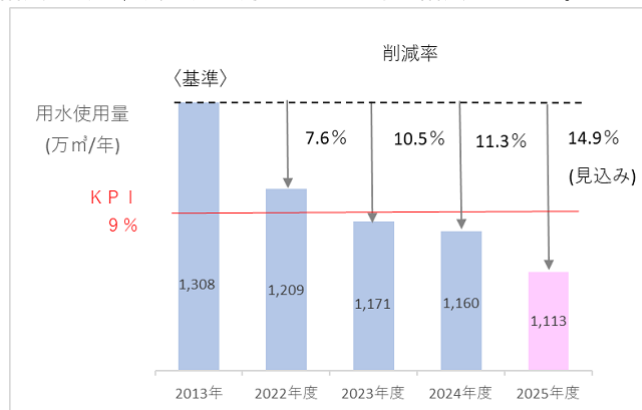


ストローレス容器

C. 平均気温の上昇

ア. 生産拠点の節水の取組み

生産拠点の用水使用量について、2030年度に2013年度比9%削減とするKPIを定め、2023年度以降、3年連続でKPIを達成しています。2025年度は野田工場冷却水活性炭装置導入、大樹工場配管内残薬液エア押し回収など用水使用量の削減に努め、約47万立方メートル/年を削減しました。



イ．森林保全による水の涵養の取組みについて

森林保全活動や森林由来のJ-クレジット購入を通じ、森林保護や水源の涵養への取組みを強化しています。

2025年度より、豊橋工場（愛知県県有林J-クレジット創出プロジェクト）での活用を新たに開始しました。

取組み内容	対象場所	開始年度	対象面積 (ha)
北海道 「キキタの森」の間伐促進プロジェクト	酪農と乳の歴史館	2014	4
北海道中標津町 地域の暮らしを守る格子状防風林における間伐促進プロジェクト	なかしべつ工場	2017	2
神奈川県 「森林再生パートナー」ネーミングライツ森林「恵megumiの森」	海老名工場	2022	3
日本製紙木材㈱ 群馬・須田貝社有林間伐促進プロジェクト	野田工場	2022	8
	川越工場	2023	8
日本製紙㈱ 富士・北山社有林間伐促進プロジェクト	本社	2023	3
福岡市 福岡市営林間伐促進型プロジェクト	福岡工場	2023	1
中江産業㈱ ナカエの森地球がよるこぶ森林プロジェクト	京都工場	2024	5
	京都工場池上製造所	2024	5
㈱栃毛木材工業 栃毛木材の森林プロジェクト	阿見工場	2024	12
愛知県 愛知県県有林J-クレジット創出プロジェクト	豊橋工場	2025	6
	合計		57

森林の対象面積は当社調査による概算値

D．異常気象の頻発化と深刻化（豪雨、洪水等）

ア．生産拠点の水リスク評価

生産拠点の水リスクについて、リスクの再評価を行いました。アキダクト(世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価のグローバルツール)による評価では、リスクが高い対象事業所はありませんでした。また、当社の独自評価として用水、排水、洪水に関するリスク評価を実施し、対応を進めました。洪水リスクについては、新たに河川氾濫時の訓練実施状況について確認を行いました。

	2023年度			2024年度		
	リスク高	リスク中	リスク低	リスク高	リスク中	リスク低
アキダクトによる評価	0事業所	12事業所	14事業所	0事業所	12事業所	14事業所
当社独自評価	0事業所	2事業所	24事業所	0事業所	3事業所	23事業所

イ．プラントベースフード（代替食品）への参入

2024年3月に、プラントベースフードの新ブランド「Plant Label」（プラントラベル）を立ち上げ、販売を開始しました。プラントベースフードは、世界人口の増加を背景に食料の安定供給が求められる中、たんぱく質の新たな選択肢として注目されています。市場規模は世界的に拡大傾向にあり、その中でも成長が著しい植物性素材は「えんどう豆」です。大豆やアーモンドと比べて生産時の水の使用量やCO2排出量が少ないサステナブルな原料でありながら、脂質が少なく、高たんぱくで食物繊維が豊富という特徴があります。

2025年3月に「Plant Label えんどう豆生まれ コーヒー」を新発売し、2026年3月に、えんどう豆の味わいが楽しめる「Plant Label えんどう豆由来のおつまみ ガーリック味」、同飲料「Plant Label えんどう豆生まれ 砂糖不使用」を発売しました。今後も植物性素材の可能性を広げ、食の領域の新たな選択肢の提案に取り組みます。



E. 酪農基盤

ア. 持続可能な酪農への支援

・酪農由来のJ-クレジット活用

2025年度より、牛の排せつ物を堆肥化する過程で発生する温室効果ガスを抑制するため、強制発酵設備導入で創出されたJ-クレジットを当社が購入し、持続可能な酪農を支援する取組みを開始しました。本取組みでは、長期契約（8年間）を行なうことで、設備導入費用の安定的な回収も可能になります。



対象酪農家の牛舎



強制発酵設備

< J-クレジット概要 >
 ・ 方法論：家畜排せつ物管理方法の変更 (AG-002)
 ・ 実施時期：2025年から2032年までの8年間
 ・ 購入量(8年間合計)：11,500t CO₂(予定)

・輸入飼料に依存しない酪農経営の実現

2026年1月に当社創業100周年事業の一環として酪農総合研究所シンポジウムを開催しました。今回は酪農総合研究所創立50周年の節目にあたり、「『徹底討論』～日本の酪農乳業をどうするか～」をテーマに、講演2題と総合討議を実施しました。本テーマは、40年前の酪総研10周年記念事業でも掲げたものであり、日本の酪農乳業の将来像や、持続可能な産業として発展していくために必要な施策・政策について、過去最多となる460名超の参加者と議論を深めました。



白熱する総合討議



会場の様子

・牧草・飼料作物種子の作付面積拡大

自給飼料型酪農の推進のため、グループ会社の雪印種苗㈱の牧草・飼料作物種子による作付面積を2030年度までに2019年度比で3%拡大することをKPIに設定し取り組んでいます。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
作付面積(2019年度比)	0.2%増加	3.7%増加	3.7%減少	3.6%減少	0.4%減少

2022年度は水田活用直接交付金の影響で大きく作付面積が拡大したが、2023・2024年度は制度の見直しに伴い播種需要が大幅に減少したため、作付面積は縮小した。

(リスク管理)

気候変動リスクはサステナビリティ推進部会で報告・協議され、グループサステナビリティ委員会を通じ、進捗状況をグループ全体で共有しています。また、当社内で定期開催しているリスク連絡会ではグループ全体のリスクとトラブルの管理を行っています。

推進体制は2サステナビリティに関する考え方及び取組(1) サステナビリティ共通参照

(指標と目標)

抽出されたリスクおよび機会に対し、KPIを設定し取組みを行っています。

2025年度の主なKPIの進捗状況

項目	KPI	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
炭素価格	CO2排出量 (目標)2030年度:50%削減(2013年度比)	23.5%削減	26.9%削減	26.7%削減	29.1%削減 (見込)
消費者意識 の変化	石油由来のプラスチックの使用量 (目標)2030年度:25%削減(2018年度比)	5.3%削減	12.2%削減	10.5%削減	1
	使用する紙を環境に配慮した原材料に変更 (目標)2025年度:100%使用	97.7%	99.0%	99.7%	1
	認証パーム油 (目標)2026年度:100%調達	14.5%	54.4%	73.5%	1
	重点機能性商品の売上高 (目標)2030年度:870億円以上		581億円	641億円	651億円
平均気温の上昇	生産拠点の用水使用量 (目標)2030年度:9%削減(2013年度比)	7.6%削減	10.5%削減	11.3%削減	14.9%削減 (見込)
	緑肥作物種子による作付面積拡大 (目標)2030年度:20%拡大(2019年度比)		3.9%拡大	1.2%拡大	8.6%拡大
異常気象の 頻発化と深刻化 (豪雨、洪水等)	水リスクを確認し事業継続のリスク評価を実施 (毎年)	アキダクトに加え、独自評価の実施と 排水・洪水対策を実施			
	プラントベースフードなど代替食品の売上高 (目標)2030年度:90億円以上		0.2億円	3億円	1億円
酪農基盤	牧草・飼料作物種子による作付面積拡大 (目標)2030年度:3%拡大(2019年度比)	3.7%増加	3.7%減少 ₂	3.6%減少 ₂	0.4%減少
	日本酪農青年研究連盟および酪農総合研究所の 活動により、持続的酪農経営を行なうための経営 管理・技術的支援を実施(毎年)	酪農総合研究 所シンポジウ ムに260名超 が参加	酪農総合研究 所シンポジウ ムに320名超 が参加	酪農総合研究 所シンポジウ ムに330名超 が参加	酪農総合研究 所シンポジウ ムに460名超 が参加

1 集計中のため、当社ウェブサイト等に掲載予定です。

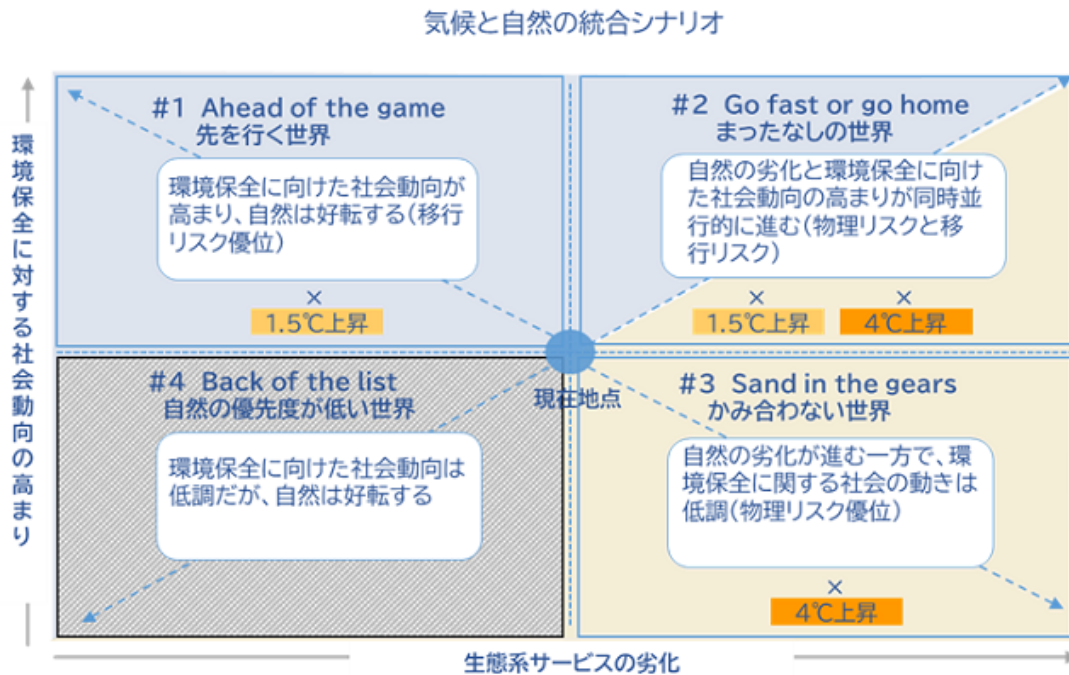
2 2022年度は水田活用直接交付金の影響で大きく作付面積が拡大したが、2023・2024年度は制度の見直しに伴い播種需要が大幅に減少したため、作付面積は縮小した。

(3) T N F D 開示について

2025年7月にT N F D 本格開示を公表しました。今回の分析・開示を基に各拠点の具体的な取組みを進めています。

気候と自然の統合シナリオ

気候と自然を統合したシナリオでリスクと機会の分類を検討し、T C F D と T N F D を統合した開示の高度化を目指しています。



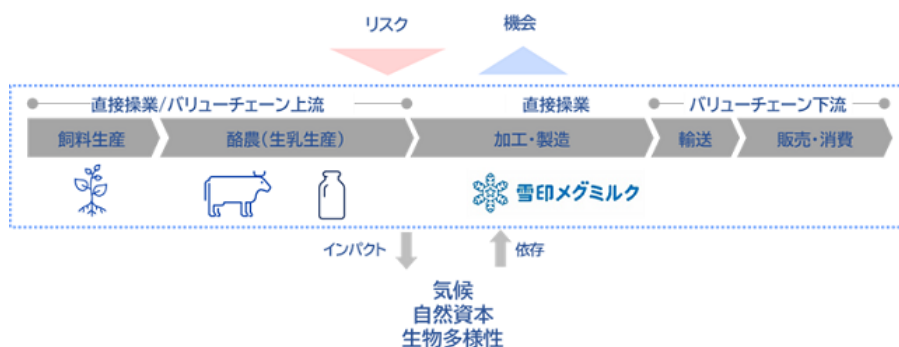
#4以外の3つの自然シナリオのもとで、気候シナリオ（1.5 上昇シナリオと4 上昇シナリオ）を組み合わせた4つのシナリオを作成しました。

- | | |
|-------------|---|
| #1 先を行く世界 | ：自然の劣化は軽度 / 環境保全に向けて社会が連動するとともに、平均気温が1.5 上昇するシナリオ |
| #2 まったなしの世界 | ：自然の劣化は重度 / 環境保全に向けて社会が連動するとともに、平均気温が1.5 上昇するシナリオ |
| #2 まったなしの世界 | ：自然の劣化は重度 / 環境保全に向けて社会が連動するとともに、平均気温が4 上昇するシナリオ |
| #3 かみ合わない世界 | ：自然の劣化は重度 / 環境保全への対応に一貫性なし、平均気温が4 上昇するシナリオ |

当社グループのバリューチェーンと気候・自然との関係

当社グループは、牛乳・乳製品の製造販売を主力とし、飼料生産や牧草種子販売なども展開しています。事業は気候と自然の両方に密接に関わり、これらに依存するとともに影響も与えています。そのため、バリューチェーンの上流・下流の各段階にリスクと機会があり、自然と調和した酪農への転換は、地域貢献や新たな価値創出につながります。

当社グループのバリューチェーンと気候・自然との関係



バリューチェーン段階ごとの気候・自然関連の重要なリスクと機会

特定した拠点も考慮しながら、時間軸（短期、中期、長期）とともに気候・自然関連のリスクおよび機会を検討・抽出し、影響度、発生確率の定性評価を行いました。また、将来の世界で想定される気候、自然、社会の変化に関する4つのシナリオを仮定し、バリューチェーンの段階ごとに重要なリスクと機会を特定しました。



バリューチェーン	リスク(環境への影響→事業への影響) 機会(リスクへの対応策、新たな事業機会)	地域	環境・社会変化の要因	関連する自然のカテゴリー			影響度		時間軸 #2×4℃ の場合	発生確率
				TCFD 気候	TNFD 水	TNFD 生物多様性	1.5℃	4℃		
飼料生産	リスク(物理)	水不足から安定的な種苗・飼料調達が可能となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●		▲	中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	異常気象・自然災害頻発から安定的な種苗・飼料調達が困難となる	国内 海外	気候調整/災害緩和	●	●		▲	中～長	中～大
	リスク(物理)	気温上昇・病虫害および疫病蔓延・生態系の変化などにより飼料作物生産性が低下する	国内	気候調整	●		●	▲	中～長	中～大
	機会(製品/市場)	高温・水不足・病虫害などへの耐性を有する品種を開発する	国内 海外		●					
	機会(製品/市場)	自給飼料の拡大によりバリューチェーンのGHG排出削減に貢献する	国内		●					
	機会(製品/市場)	GHG吸収や化学肥料低減に貢献する品種を開発する	国内 海外		●	●	●			

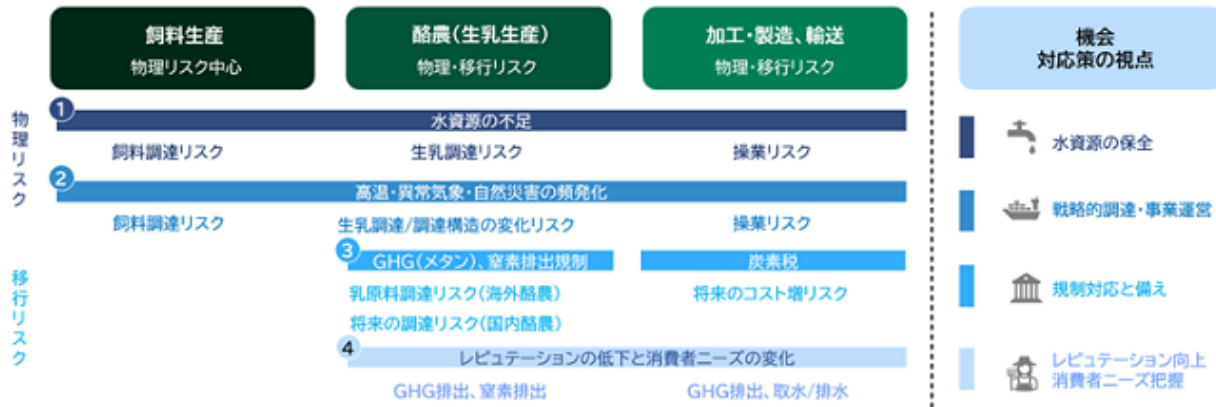
バリューチェーン	リスク(環境への影響→事業への影響) 機会(リスクへの対応策、新たな事業機会)	地域	環境・社会変化の要因	関連する自然のカテゴリー			影響度		時間軸 #2×4℃ の場合	発生確率
				TCFD 気候	TNFD 水	TNFD 生物多様性	1.5℃	4℃		
酪農 (生乳生産)	リスク(物理)	水不足から乳原料調達が困難となる	海外	水供給 環境規制の強化	●	●			中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	気温上昇による酪農生産の低下から対策コスト増、主要産地の移動で生乳調達構造が変化する	国内 海外	気候調整	●			▲	中～長	中～大
	リスク(規制)	酪農由来のGHG/窒素排出負荷による批判の高まりと規制強化により、乳原料の調達が困難となる	国内	環境規制の強化	●				中～長	中～大
	リスク(評判)	酪農由来のGHG/窒素排出負荷による批判の高まりと規制強化により、乳原料の調達が困難となる	海外	ブランド棄損、イメージ悪化	●		●		中～長	中～大
	機会(評判/サービス/資本フロー)	酪農から排出されるGHGの削減支援、クレジット創出支援に対応する	国内		●					
	機会(評判/サービス)	酪農から排出されるGHG/窒素の循環性を高める取り組みを推進する(メタン発酵、堆肥活用など)	国内		●		●			
	機会(評判/製品/市場)	自給飼料型酪農の推進のため自給飼料の増産と有効利用を促進する	国内		●					
機会(評判/サービス)	持続的酪農経営をサポートする	国内		●	●	●				

バリューチェーン	リスク(環境への影響→事業への影響) 機会(リスクへの対応策、新たな事業機会)	地域	環境・社会変化の要因	関連する自然のカテゴリー			影響度		時間軸 #2×4℃ の場合	発生確率
				TCFD 気候	TNFD 水	TNFD 生物多様性	1.5℃	4℃		
加工・製造 輸送	リスク(物理)	水不足から工場の稼働制限で生産性が低下する	国内	水供給 環境規制の強化	●	●		▲	中～長 短～長	小～大
	リスク(物理)	自然災害頻発から工場の稼働制限で生産性が低下する	国内	気候調整/災害緩和	●			▲	中～長	中～大
	リスク(規制)	燃料使用に対する炭素税の導入により原料調達・製造・輸送コストが増加する	国内	環境規制の強化	●			▲	短～長	小～大
	機会(生態系の復元/持続可能な自然資源の利用)	流域の森林保全や水資源保全に貢献する	国内		●	●				
	機会(生態系の復元/持続可能な自然資源の利用)	酪農由来バイオメタンガス等、地産地消エネルギーの積極的な活用	国内		●		●			
販売・消費	リスク(評判)	環境に配慮した製品に対する社会的ニーズ、消費者ニーズが拡大する	国内 海外	環境負荷軽減技術の進展 消費者ニーズの変化 ブランド棄損、イメージ悪化	●	●	●	▲	中～長	中～大
	機会(製品/サービス)	自然環境保全を意識した製品・サービスを開発する	国内 海外		●	●	●			

TCFDのリスクと機会は表の赤枠で囲んでいる項目です。

気候・自然関連の重要なリスクと機会への対応策

気候変動や自然資本の劣化は、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があるため、気候・自然関連リスクを認識し、軽減策の実行と市場ニーズへの適応を進める必要があります。そこで、バリューチェーン（飼料生産・酪農・加工製造、輸送）のリスクを整理し、対応策の視点として4つの機会（水資源の保全、戦略的調達と事業運営、規制対応と備え、レピュテーション向上と消費者ニーズ把握）にまとめました。



- 物理リスク**
- 水資源の不足**
 - 将来的な水資源の不足は、国産飼料の生産低下、酪農生産性の低下、工場の操業リスクを上昇させるため、将来の水資源不足のリスク軽減をすすめる。
 - 高温・異常気象・自然災害の頻発化**
 - 高温、異常気象、自然災害の頻発は、国産飼料の生産低下、酪農生産性の低下、工場の操業リスクを上昇させるため、飼料や生乳の安定調達に向けた戦略や事業運営の停止防止措置を進める。
- 移行リスク**
- GHG(メタン)/窒素排出規制、炭素税**
 - 将来的な国内窒素排出規制の強化は、飼料生産や生乳調達の安定性を脅かすため、緑肥作物種子の作付面積拡大、ふん尿管理の高度化を支援することで将来の規制リスクを低減する。また、将来に導入される炭素税により、当社グループ全体の収益を圧迫するため、CO₂排出量の削減をすすめる。
 - 評判の低下と消費者ニーズの変化**
 - 酪農生産によるGHGや窒素の排出、工場によるGHG排出量の削減や取排水量の低減など環境対応の遅れは、ブランド価値の低下をまねくため、環境負荷低減の取組みをより積極的に進め、発信することで、レピュテーション向上に努める。また、環境に配慮した製品の提供により消費者のニーズに応える。

ア．重要なリスクと機会への対応に関する対応策と指標と目標

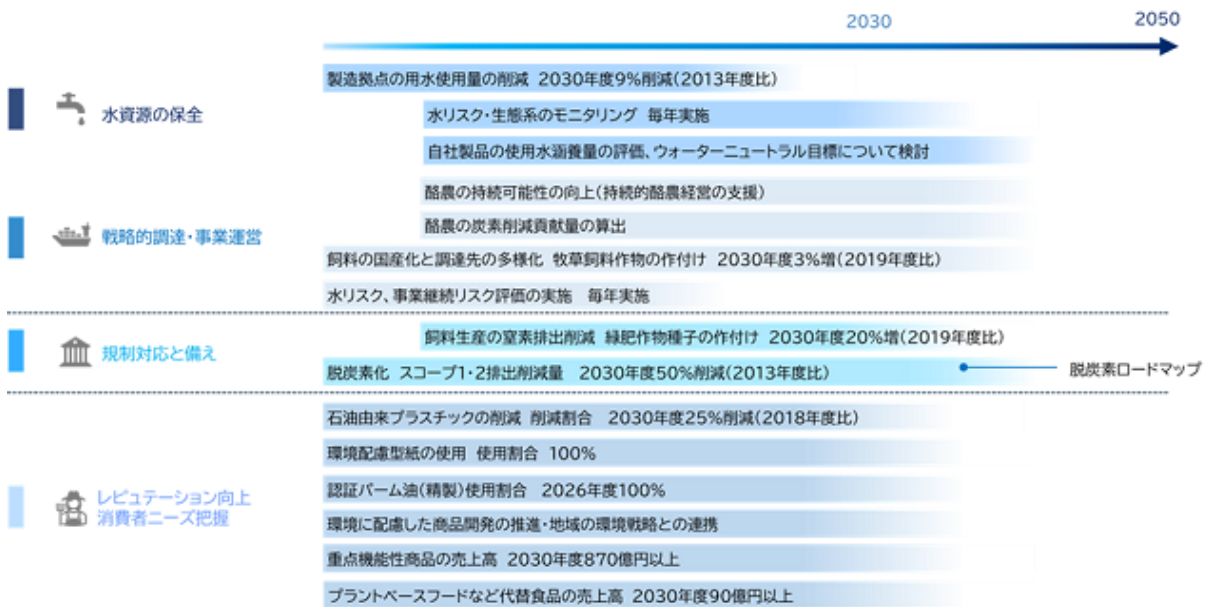
気候・自然関連リスクと機会への対応策を具体策に落とし込み、当社が目指すべき目標を整理し設定しています。地下水涵養や酪農へのエンゲージメント（炭素排出削減）など、新たな目標について検討を進めています。

気候・自然関連リスクと機会への対応策	対策	指標分類※1	指標	2024年度実績	目標
水資源の保全	生産拠点の用水量の削減	GC	用水量削減割合	11.3%	2030年度9%削減(2013年度比)
	地下水涵養		自社製品における使用水消費量	(検討中)	2030年度ウォーターニュートラル
	水リスクのモニタリング	GC	モニタリングの実施	(検討中)	毎年実施
戦略的調達・事業運営	飼料の国産化と調達先の多様化	SO	牧草飼料作物の作付面積	▲3.6%	2030年度3%増(2019年度比)
	酪農へのエンゲージメント(炭素排出削減)		炭素削減貢献量	(検討中)	(2030年度に向けた貢献量の設定)
	事業継続リスク評価の実施	GC	評価の実施	実施	毎年実施
	持続的酪農経営のための経営管理・技術的支援	SO	支援の実施	実施	毎年実施
窒素・炭素規制への対応と備え	飼料生産の窒素排出削減	SO	緑肥作物種子の作付面積	1.2%	2030年度20%増(2019年度比)
	工場の脱炭素化	GC	炭素排出削減量	26.7%	2030年度50%削減(2013年度比)
レピュテーション向上と消費者ニーズ把握	石油由来プラスチックの削減	GC	使用削減割合	10.5%	2030年度25%削減(2018年度比)
	環境配慮紙の使用	SC	使用割合	99.7%	100%
	認証パーム油(精製)の使用	GC	使用割合	73.5%	2026年度100%
	重点機能性商品の提供	SO	重点機能性商品の売上高	641億円	2030年度870億円以上
	プラントベースフードなど代替食品の提供	SO	プラントベースフードの売上高	3億円	2030年度90億円以上

※1 指標分類 グローバル中核指標(GC)、セクター中核指標(SC)、食品農業セクター追加指標(SA)、その他追加指標(SO)

イ. ネイチャーポジティブ・カーボンニュートラルに向けたロードマップ

気候・自然関連の目標達成に向け、ネイチャーポジティブ・ロードマップを整理しました。脱炭素に向けたロードマップは、この一部に位置づけられます。また、水資源保全の長期目標として、ウォーターニュートラル（製品に使用する水の涵養）について検討しています。

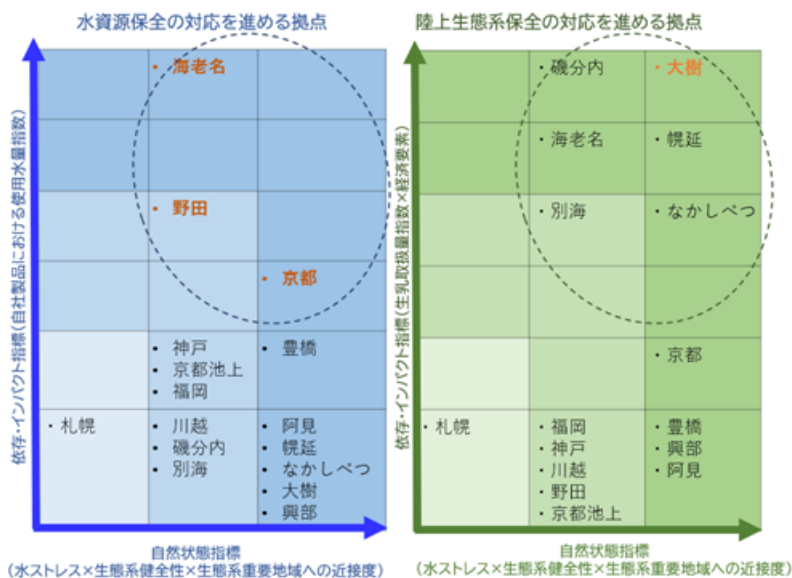


自然の状態を注視すべき生産拠点の絞り込み

バリューチェーンで関連する業種ごとの自然との接点を評価したうえで、製造拠点と自然との接点が高い地域を把握し、自然との関係を注視すべき地域の優先付けを行いました。さらに、自然との接点に加え、気候変動と生物多様性を考慮した将来シナリオを踏まえ、バリューチェーン上の自然関連リスクと機会を特定し、LEAP¹アプローチの考え方に基づいて対応策を検討しました。重要な自然への依存と影響はENCORE²分析で評価し、水資源と陸上生態系に注目しました。

各拠点周辺の自然の状態を横軸、インパクトを縦軸として分析した結果、水資源保全では海老名、野田、京都など市乳生産の主力となるような拠点を中心に対応することが適当と考えられました。また、健全な陸上生態系の保全に向けては、大樹など北海道地方の拠点を中心に検討を進めることが適当と判断しました。

- 1 自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ
- 2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure : 金融機関が投融資先の自然資本に関連する機会やリスクを評価するために開発したツール。企業が自社のバリューチェーンにおける自然との関係を評価するために使用されている。



神戸工場、川越工場及び興部工場については、TNFD開示後に生産終了を決定しました。

リスクおよび機会に対する対応策（開示後の取組み）

ア．水資源保全の対応について

水資源保全の対応として、海老名工場、野田工場、京都工場の地下水について流域を特定し、取水する地下水と保全対象地域（J-クレジット購入地域）で涵養される水とのつながりを調査し、涵養率算定を実施しました。今後、調査対象を他拠点に広げるとともに水資源保全のKPIを新たに設定します。

イ．陸上生態系保全の対応について

陸上生態系保全として、バリューチェーン上流における持続可能な酪農生産の実現が必要不可欠であることから、最重要拠点である大樹工場を対象として、生乳調達先である大樹町の酪農家を対象に気候変動による影響や、今後求められる環境対策をテーマとした環境勉強会を2026年2月及び3月にJA大樹町に協力頂き、実施しました。今後も、実践的な内容を盛り込みながら本取組みを進めていきます。



環境勉強会の様子

今後について

当社グループは、創業の精神である「健土健民」のもと、持続可能な酪農の推進を通じて、自然への依存とインパクトの把握・低減を進めるとともに、水資源保全や陸上生態系保全をはじめとする自然関連課題への対応を強化していきます。今後も、T N F D提言に基づく分析・開示の充実を図り、気候と自然を統合的に捉えながら、リスクの低減と機会の創出に取り組み、ネイチャーポジティブと持続可能な社会の実現につなげていきます。

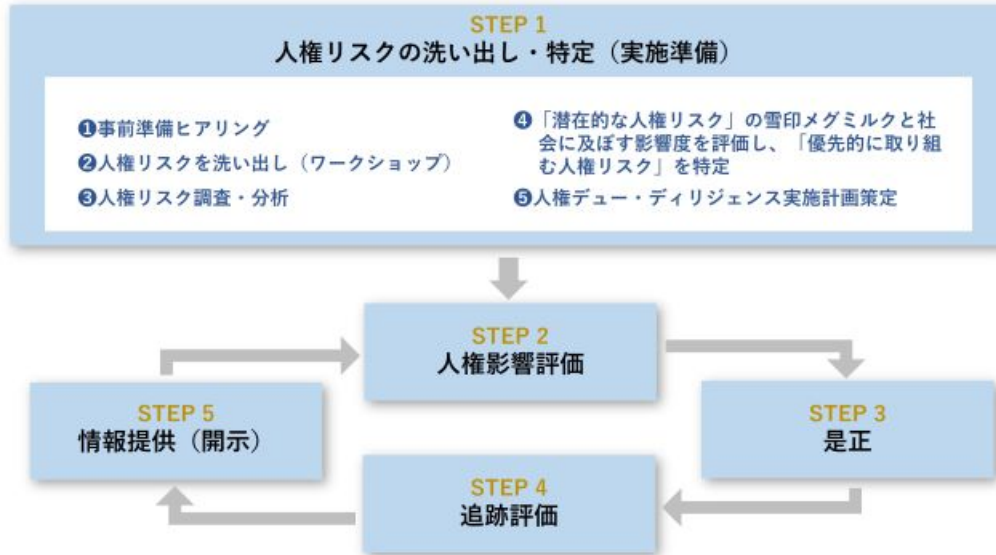
(4) 人権尊重の取組み

「ビジネスと人権」に関する企業への対応要請はますます強まっており、当社グループの事業活動を行なう上で直接的・間接的に影響を与える全ての人々の人権を尊重する必要があります。

2021年6月制定の「雪印メグミルクグループ 人権方針」に人権デュー・ディリジェンスの実施を掲げ、以降、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方に沿って、ロードマップを策定の上、計画的に進めています。

人権尊重の取組み <https://www.meg-snow.com/sustainability/human-rights/duediligence/>

人権デュー・ディリジェンスの実施ステップ



(ガバナンス)

「(1) サステナビリティ共通」に記載していますので、ご参照ください。

(戦略)

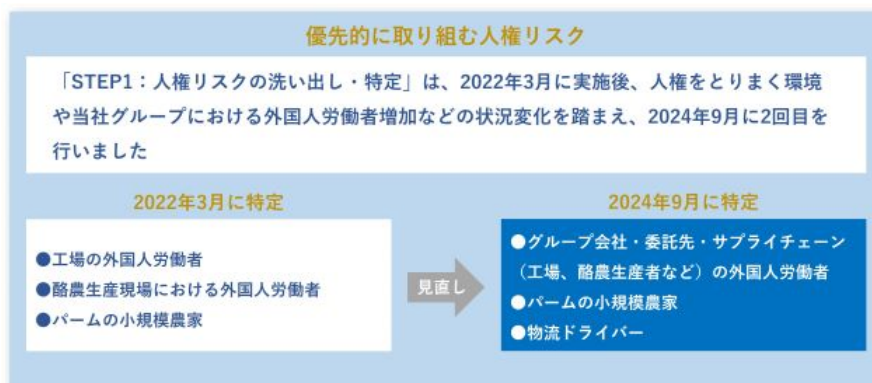
2021年度、当社のサプライチェーンでの人権デュー・ディリジェンスを開始しました。関係部署参画のもと特定した「優先的に取り組む人権リスク」に対して、2030年度までのロードマップに沿って、2022年阿見工場での外国人労働者インタビューを皮切りに、外部の人権専門家による人権影響評価を毎年実施しています。

外国人労働者に関しては、全ての事業所において細やかに確認を進めるため、外部専門家による人権影響評価と併せて、人権分科会のメンバーによるインタビュー（内部による確認）を2023年度より行っています。

2024年9月にリスクの見直しを行い、労働時間などの問題が指摘されている「物流ドライバー」を「優先的に取り組む人権リスク」に追加しました。2025年2月、直販配送(株)海老名支店のドライバーに対して、外部専門家（特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会、以下C R T）による人権影響評価（インタビュー）を実施、ドライバーから上がった声への対応要否を人権分科会で検討しました。2026年1月には、直販配送(株)福岡営業所において、人権分科会のメンバーによるインタビュー（内部による確認）を行いました。

これまでのインタビューにおいて特筆すべき人権課題は確認されていませんが、労働者の要望に可能な限り対応し、改善を進めています。

現在、グリーバンスメカニズムの範囲拡大にあたり、その実効性を確保するため、対象となる労働者、および実際の通報があった場合の対応フローを人権分科会で検討しています。



2024年12月、取組みを当社グループ全体に拡大するため、外部専門家（森・濱田松本法律事務所 梅津英明弁護士、塚田智宏弁護士）のアドバイスを受け、人権デュー・ディリジェンスの先行実施会社としてグループ会社から2社（ニチラク機械㈱、雪印種苗㈱）を選定しました。2025年3月、この2社の役員およびサプライチェーンの責任者を対象とした人権教育を実施、7月に外部専門家のファシリテーションのもとでワークショップを開催し、自社の「優先的に取り組む人権リスク」を特定しました。



ニチラク機械㈱



雪印種苗㈱

優先的に取り組む人権リスク

ニチラク機械㈱	雪印種苗㈱
自社従業員に対する労働災害リスク 鉄・ニッケル・クロムの採掘地における児童労働等のリスク 消費者に対する（顧客の製品利用を通じての）食中毒等事故リスク 顧客要求等に起因する自社・協力会社従業員の長時間労働リスク	海外サプライヤーにおける児童労働等のリスク 米国サプライヤーにおける不法移民の人権リスク 日本国内の農家・酪農家における技能実習生等の人権リスク 環境緑化事業の下請業者における技能実習生等の人権リスク

ロードマップ

...人権影響評価（外部による評価） ...人権影響評価（内部による確認）

カッコ内の人数は対象者数

2022～2025年度は実績、2026年度以降は計画

		2022～2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度目標		
外国人労働者	雪印メグミルク(株)	阿見工場	(10名)	(21名)		外国人労働者へのアンケート等により実施事業所を選定する		事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る仕組みが構築されている		
		京都工場	(18名)							
		大樹工場	(49名)							
		池上製造所								
		幌延工場								
		豊橋工場								
	直販配送(株)	久喜センター	(11名)	(18名)						
		東浦和センター	(2名)	(6名)						
		富里センター	(7名)	(10名)						
	ハケ岳乳業(株)	小淵沢工場	(4名)	(6名)						
		茅野工場		(4名)						
	(株)ヨシダコーポレーション	本社工場		(7名)						
津島工場			(11名)							
酪農生産者			(以降、業界として進める)							
パームの小規模農家	人権影響評価		農園訪問(2022年度インドネシア、2024年度マレーシア)、農家アンケート(2023年度インドネシア)							
	ミルリスト公開		ミルリスト掲載/更新	更新	更新	更新	更新	更新		
	RSPO認証油購入	雪印メグミルク	全量切替							
グループ会社		2022年度より購入		全量切替						
物流ドライバー	人権影響評価		(15名)	(12名)						
グリーンサステナビリティ		グループ内の外国人労働者向けに設置(2023年度)		範囲拡大検討						
グループ会社における人権尊重の取組み		先行実施会社の選定と教育実施		先行実施会社の「優先的に取り組む人権リスク」特定および人権影響評価						

(リスク管理)

人権への負の影響を防止・軽減するための対応(人権デュー・ディリジェンス)が不十分な場合は、調達や生産、取引関係におけるマイナス影響や、当社グループのブランド価値毀損にもつながります。そのため、「優先的に取り組む人権リスク」に対して、人権分科会およびサステナビリティ推進部会で対応結果の確認と今後の方向性の協議を行い、その内容は全て、グループサステナビリティ委員会を通じてグループ全体に共有しています。また、グループサステナビリティ委員会の内容は取締役会に報告しています。

当社内で定期的に開催しているリスク連絡会では、グループ全体の人権に関するリスクやトラブルに関する迅速な情報共有を行い、対応を確認しています。

(機会)

人権尊重の取組みは、当社グループにおける人材確保にも寄与しています。人権が守られた安全で働きやすい労働環境、コミュニケーションの円滑な職場を築くことにより従業員のモチベーションは高く、良い評判が伝わることで新しい人材が集まっています。

(指標と目標)

重要課題(マテリアリティ)の重点取組みテーマ「人権の尊重」に定めたKPIに沿って、計画的に人権デュー・ディリジェンスや啓発活動を進めていきます。

KPI 「雪印メグミルクグループ 人権方針」に基づき人権デュー・ディリジェンスや啓発活動を行い、事業活動における人権リスクの特定・防止・軽減を図る。

2023年度～2025年度の実施状況(抜粋)

時期	内容	詳細
毎年実施	人権影響評価(外国人労働者)	当社工場およびグループ会社に在籍する外国人労働者へのCRTによるインタビュー(外部による評価)
毎年実施	外国人労働者へのインタビュー	当社工場およびグループ会社に在籍する外国人労働者への人権分科会メンバーによるインタビュー(内部による確認)
2023年9月	海外現地法人のSAQ調査	当社グループの海外企業のサプライチェーン上のリスクを確認
2023年11月	当社グループの外国人労働者向けグリーンスマカニズム	グループ内で雇用する外国人労働者向けの母国語による相談窓口を設置
2023年12月	人権影響評価(パームの小規模農家)	独立小規模農家へアンケート(インドネシア西カリマンタンの2つの農村)
2024年9月	「優先的に取り組む人権リスク」見直し	社内ワークショップおよびCRTによる分析を経て新しいリスク「物流ドライバー」を追加
2024年7月	「雪印メグミルクグループ サプライヤーガイドライン」制定	制定にあたりガイドライン説明会を実施、200社/300名を超えるサプライヤーが参加
2024年8月	「CSR調達 セルフ・アセスメント質問表(SAQ)」によるサプライヤー調査	2020年度より隔年で実施(3回目) 結果をサプライヤーに個別フィードバック
2024年11月	農園視察(パームの小規模農家)	パーム農園を取引先(商社)とともに視察し、マレーシア農園およびミルの労働者への聞き取りを実施
2025年2月	人権影響評価(物流ドライバー)	直販配送(株)海老名支店に在籍するドライバーへのCRTによるインタビュー
2025年7月	グループ2社が「優先的に取り組む人権リスク」を特定	ニチラク機械(株)、雪印種苗(株)と外部専門家のワークショップを開催、自社の「優先的に取り組む人権リスク」を特定
2026年2月	物流ドライバーへのインタビュー	直販配送(株)福岡営業所に在籍する物流ドライバーへの人権分科会メンバーによるインタビュー(内部による確認)
2026年4月	グリーンスマカニズムの拡大検討	通報者の範囲拡大を人権分科会で協議開始

(5) 人的資本、多様性

(ガバナンスおよびリスク管理)

当社グループは、「最大の経営資源は『人材』である」と考えています。

世の中の大きな環境変化と先行きが不透明な中で、企業理念を実現し、持続的に成長するためには、その源泉となる付加価値を生み出す「人材」の成長と活躍が不可欠であり、「存在意義・志」を実現するための行動において、当社グループの役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観として、「主体性」・「チャレンジ」・「チームワーク」の3つを「雪印メグミルク バリュー」として定めています。



当社グループは、人的資本、多様性における事業活動のリスクを、少子高齢化に伴う労働人口の減少・雇用の流動化が進んでいることに加えて、デジタル技術の急速な進化等、既存スキルの陳腐化が起こり得る市場環境下において、「存在意義・志」を実現するための多様な人材や求める人材の確保・定着ができないこと、「雪印メグミルク バリュー」の対極にある「指示待ち」・「前例踏襲」・「セクショナリズム」といった組織体質に陥ることで市場のスピードに劣後してしまうことと認識しています。

これらのリスクに対応し、同時にDXの活用による生産効率化や海外事業の拡大に資する人材の育成・確保など従来の延長でない取組みを進めることで、「存在意義・志」を実現するため、新中期経営計画「Next Design 2030」では、「DXの推進」と「人的資本の活用・成長」を基盤戦略に位置づけ、基盤戦略に基づいた人事戦略および施策を以下のとおり定めています。

重要課題	人事戦略	戦略に基づく施策
1. 経営戦略と連動した人事戦略の実現（人的資本経営の推進）	経営戦略に連動した人材の獲得・配置	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道エリアの要員確保 ・DX人材の育成 ・グローバル人材の育成 ・タレントマネジメントシステムによる人材マネジメントの推進
2. 従業員の多様な価値観や自律的な成長を促進する組織風土の醸成	エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・定期調査によるモニタリングとPDCAの実践 ・健康経営の推進
3. 経営戦略を実現する人材の育成とキャリア自律の促進	ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン（以下、DE&Iという。）の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍推進 ・育児・介護と仕事の両立支援 ・あたらしい働き方の推進
	グループ人材育成とキャリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代リーダー育成 ・自律的なキャリア形成の促進

また、人事戦略の実現に向けて、「グループの持続的成長を支える人材の育成」・「個人の能力開発を通じた社員一人ひとりの自己実現」・「DE&Iの推進」を軸として、「雪印メグミルク バリュー」を実践する多様な人材が、個性や能力を十二分に発揮できる環境づくりと人事施策を推進し、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高め、付加価値を創造する人材を育成します。

(戦略・指標と目標)

戦略・指標の実績および目標値

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
経営戦略に連動した人材の獲得・配置				
新入社員数	名	123	126	167
女性比率	%	35.0	33.3	40.7
自己都合退職率(正社員)	%	1.8	1.2	1.4
新卒者3年後離職率	%	12.5	4.7	25.7
エンゲージメントの向上				
エンゲージメントスコア (目標)70.0(2030年度)	ポイント	63.3	65.2	66.0
健康経営優良法人 (目標)認定継続	-	認定	認定	認定
アブセンティーズム	日	1.8	2.0	1.7
プレゼンティーズム	%	91.5	91.4	91.3
総労働時間数	時間	1,924.5	1,944.5	1,940.4
時間外労働時間数 (目標)2023年度実績(16.7H)からの削減	時間	16.7	17.5	17.2
年次有給休暇取得率(全従業員) (目標)85%以上(2030年度)	%	83.3	80.5	80.8
D E & I の推進				
女性管理職比率 (目標)20%以上(2030年度)	%	7.8	8.6	10.3
育児休業取得率 (目標)男性85%以上継続				
合計	%	105.8	95.8	96.8
男性		106.8	93.2	97.0
女性		103.0	103.3	96.4
育児休業取得日数(男性)	日	29.5	45.3	51.8
障がい者雇用率 (目標)2.7%(2025年度)	%	2.59	2.56	2.62
キャリア開発とグループ人材育成				
研修費用(正社員)	千円/人	42	52	50
次世代リーダー研修受講者数	名	18	14	15
キャリア研修・ワークショップ受講者数	名	553	601	611
公募型研修受講者数	名	268	378	212

- (注) 1. 一部研修等において連結グループ共通の取組みを実施しているものの、必ずしも全ての会社で取組みを行われていないことや、数値の集約が困難であることから、数値は、連結グループ全体における利益の過半を占める提出会社の実績値を記載しています。
2. 自己都合退職率は、定年退職および会社都合(役員への就任や解雇など)以外の事由を自己都合として算出しています。

3. エンゲージメントスコアは、当社の全従業員を対象に行った外部機関による調査（2026年1月調査の回答率95.7%）の結果であり、「職務」（例：やりがい）・「自己成長」（例：成長機会）・「支援」（例：使命や目標の明示）・「人間関係」（例：上司との関係）・「承認」（例：意見・発言に対する承認）・「健康」（例：ストレス）・「理念戦略」（例：ミッション・ビジョンへの共感）・「組織風土」（例：キャリア機会の提供）・「環境」（例：ワークライフバランス）の9つのキーワードに基づく設問に対して、自己の状況を7段階から選択したものをスコア化した数値です。
4. アブセンティーズムは、病気で休業している状態を表す数値として、傷病休職・休暇制度の利用日数および傷病欠勤日数の合計日数の平均値を記載しています。
5. プレゼンティーズムは、何らかの健康問題を抱えたまま仕事をすることで労働機能に与える程度を測定するための指標として、WFUnによる測定を行い、組織の労働機能を総合評価した数値を記載しています。
6. 総労働時間は一般職一人当たりの年間時間数です。
7. 時間外労働時間数は一般職一人当たりの月間所定労働時間に対する時間数です。
8. 年次有給休暇取得率は非正規社員を含む全従業員の年間付与日数に対する取得率です。
9. 女性管理職比率は、各年度終了日の翌日（2025年度であれば、2026年4月1日）時点の従業員数を基に算出しています。
10. 育児休業取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行なう労働者の福祉に関する法律施行規則」第71条の6第1号における正社員の育児休業等の取得割合を算出しています。
11. 育児休業取得日数（男性）は、育児休業を取得した正社員の男性の、各年度に復職した者の平均取得日数を記載しています。なお、分割して取得した者は、最後に復帰した年度に数値を含みます。
12. 障がい者雇用率は、障害者雇用状況報告書（各年度6月1日時点）に基づき算出しています。なお、出向者は出向元の従業員として算出しています。

人事戦略に基づく取組み

ア．経営戦略と連動した人材の獲得・配置

A．北海道における採用活動の強化

当社は北海道にルーツを持ち、当社商品の主要な原料である生乳を北海道で多く生産していることから、北海道内に多くの工場を有しています。一方、日本における労働人口の減少は地方で顕著であり、北海道も例外ではありません。そのため、北海道における要員の確保、とりわけ道内工場で長期にわたり業務に従事する人材の確保は、当社にとって重要な課題です。

そのため、道内における採用活動を行なうための専門人材を2024年度より配置した他、年間休日数が100日未満の職場もあった中、休日数増加の取組みによる道内工場全てで年間休日数104日以上の実現（2026年度より）や、非正規労働者の採用時を含む賃金の引上げなど労働条件の向上を行なうことで必要要員の確保に努める一方、パレット積みや粉乳が充填された大袋の移動時の持ち上げなど肉体的負荷を伴う重筋作業に対し、協働ロボやリフターなど工場作業の自動化や作業負荷の低減となる設備の導入を行なうことで、ハード面の向上にも努めています。

B．雪印メグミルクグループアワードの開催

2021年度より毎年開催する本制度は、2024年度からはグループ会社にも取組みを拡大し、「雪印メグミルクバリューの発揮」・「収益性」・「社会課題貢献度」の3点より企業価値の向上につながる活動を審査・表彰しています。最優秀賞となった取組みは、アワードムービーとしてサステナビリティ活動などの社内研修やグループ活動を通して、結果だけでなく、成功に至るまでの苦悩や気づきなど過程も含めて従業員に周知することで、好事例の水平展開につなげています。

<最優秀賞受賞内容>	
2024年度	京都工場池上製造所「デジタルツールを用いたSF改革」
2025年度	海老名工場「全ての集塵機を過去にする：調合用小型集塵機の発明」

C. DX人材の育成

当社グループは、「自らの課題を発見し、解決・改善につなぐサイクルを高速化することにより、経営意思決定の高度化およびイノベーションの創出を図ること」ならびに「一人ひとりが高いデジタルリテラシーを獲得すること」をDXビジョンとして掲げています。

DXは、次の100年に向けて事業および組織風土を変革していくための重要な手段であり、その実現には、変革を主体的に推進できる人材の育成が不可欠であるとの認識のもと、当社はDX人材体系および人材レベルごとの育成プログラムを整備しています。当社はDX人材体系を、全従業員を対象とした「DX基礎人材」、各部門でDXを推進する「DX推進人材」、および高度な専門性により変革を牽引する「DX高度人材」の三層に区分し、段階的な育成を進めています。

(DX人材体系)

レベル	人材定義	貢献領域	人材タイプ
DX 高度人材 (上級)	リーダーシップを発揮して創造的な課題解決によって組織の変革をリードできる人材	複数部門間	<u>1. ビジネス変革人材</u>
DX 推進人材 (中級)	主体的に業務課題の改善・解決を図り、その知見や実践を部門内に広く共有・展開する意欲的な人材	部署、部門、事業 所単位	<u>2. データドリブン人材</u> <u>3. セキュリティ人材</u>
DX 基礎人材 (初級)	DXリテラシーを獲得し、変化に対応する基礎的な素養を身につけた人材	個人	

2024年度は、当社の全社員を対象にDXリテラシー研修を実施し、デジタル活用に関する基礎的な知識・スキルの底上げを図りました。

2025年度は、パイロット部署を選定し、その中からDX推進の中核となる人材に対する研修を実施するとともに、研修成果の発表会を開催し社内共有することで、人材育成と併せて現場起点のDX推進の定着を進めました。

2026年度は、各部・各場所からの選抜を通じてDX推進人材の育成研修を拡大していく予定です。また、2027年度以降の、複数部門を横断して変革を牽引するDX高度人材を対象とした研修プログラム開始に向けた検討も進めています。

D. DXの社内浸透に向けた取組み

当社はDX人材育成と並行して、DXを全社に浸透させるための取組みとして、経営層の意識醸成および一般従業員への理解促進を一体的に進めています。

経営層に対しては、2025年度に、若手・中堅社員がメンターとなり役員を支援する「リバースメンタリング」を実施いたしました。本取組みでは、生成AIやMicrosoft 365等のデジタルツール活用をテーマに、世代を超えた双方向の学び合いを通じて、経営層のデジタル理解の向上を図るとともに、メンター側にも学習意欲やエンゲージメントの向上につながる機会と位置づけ、取組みを進めてまいりました。

一般従業員に対しては、当社独自の対話型生成AIである「YuMe*ChatAI」を中心に、各部署・事業所、グループ会社を対象とした勉強会やワークショップを継続的に開催しています。この中では、基礎的な操作・活用方法と併せて、業務に直結する活用事例の共有や、現場課題に即した実践的な支援も行っています。

これらの取組みに加え、YuMe*ChatAIの事例発表会の開催や、社内ポータルサイトを活用した情報発信等を通じて、DXに関するナレッジや成功事例の全社での共有を進めています。

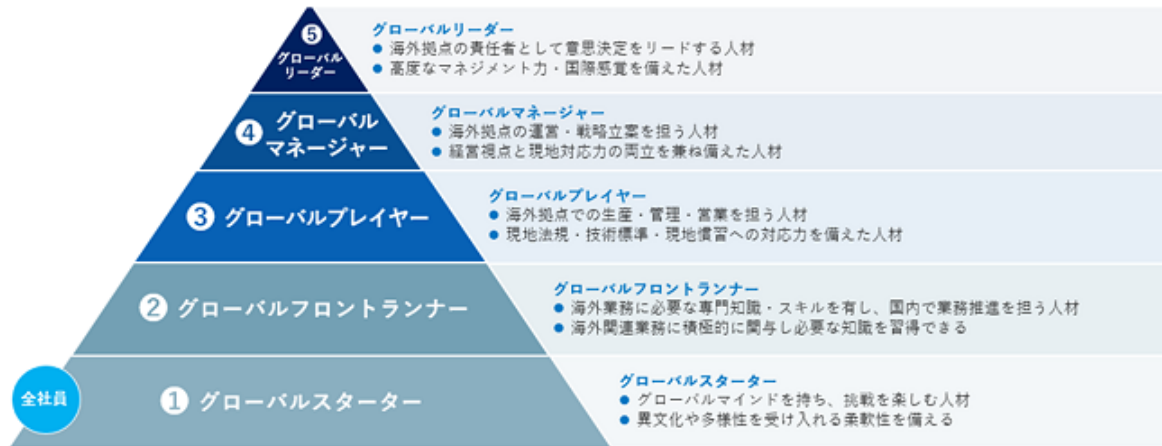
2026年度以降も、生成AIやデジタルツールのさらなる活用拡大・浸透を通じて、業務効率化や付加価値創出を促進し、DXの定着と全社的な生産性向上に取り組めます。

E. グローバル人材育成の取組み

当社は、「Next Design 2030」における事業戦略の重要な柱として海外展開の強化を掲げ、2026年度より、「グローバル人材体系」および「グローバル人材育成プラン」に基づく取組みを開始しました。

グローバル人材体系では、当社の全社員をグローバルスターと位置づけ、日々の業務より国際的視点を取り入れることを求めています。その上で、グローバル人材育成プランを通じて、グローバルで活躍できる人材の母集団形成をはかり、海外展開の強化につなげます。

(グローバル人材体系)



(グローバル人材育成プラン)

グローバル人材育成プランについては、下記の4つの大枠に基づく研修として実施していきます。

グローバル人材に必要な能力である「語学力」と「異文化対応力」を育成するプログラムを実施していきます。語学学習プログラムについては、TOEICオンラインテスト機会の提供、英語学習アプリ・VR英語・通信講座の受講料半額補助等に拡大して実施しています。



F. タレントマネジメントシステムの導入

当社は、従業員の能力や特性を可視化し、適正な配置・登用、キャリア形成、組織の最適化検討など、データドリブン人事を推進するため、2026年度よりタレントマネジメントシステムを導入します。

本システムを通して、個人特性を可視化することで、人材配置の最適化に活用するほか、不足するスキルや経験の把握による効率的な育成計画など、全社的な生産性向上と業務効率化につなげます。

イ．エンゲージメントの向上

A．エンゲージメント調査と施策への反映

当社は、従業員のエンゲージメント向上が、従業員一人ひとりが働きがいを感じながら成長し、グループの持続的成長につながると考えています。

そのため、エンゲージメントを指標化するための調査を2023年度より開始し、2024年度からは、P D C Aサイクルを加速するため、調査回数を年2回に増やしました。

2023年度の調査結果では、「ワークライフ・バランス」、「同僚からの困難時の支援」等がポイントの高い項目として挙げられる一方、「ミッション・ビジョンへの共感」、「挑戦する風土」はポイントが低めの項目として挙げられました。

この結果から、経営と従業員、上司と部下をはじめとする各層間での社内の「対話」が不足しているのではないかと推察し、2024年度からは、各場所の長がエンゲージメント向上の取組みを自場所のアクションプランに落とし込むことで、活動を具体化し、推進する仕組みづくりを行いました。

加えて、2024年度より、各職場のチーム単位で手上げにて参加する「エンゲージメント・チャレンジ活動」を行っており、2025年度には第2回を開催いたしました。本取組みは参加したチームに外部講師によるエンゲージメントに関するレクチャーやワーク活動を通して、自チームの状況に沿ったエンゲージメント向上の取組みを行いました。その結果、取組み後の調査では全ての参加チームがスコアを大きく伸ばし、第1回の参加チームは当社K P Iである70を超え、第2回の参加チームも平均で10ポイント以上のスコア上昇をするなど、有意な結果となりました。2026年度からはさらに多くの部署がエンゲージメント向上活動に取り組めるよう、調査実施会社の提供する動画を活用し、活動を広く展開する予定です。

これらの結果2026年1月の調査では全体のスコアは66.0ポイントとなり、前年より0.8ポイント、2023年度の調査開始時からは2.7ポイント向上しました。項目別では「挑戦する風土」・「事業やサービスへの誇り」・「経営陣に対する信頼」で大きく向上しており、「対話」不足の解消を課題とし活動推進した結果と考えています。

2026年度も、「対話」不足の解消に向けた活動を継続することに加え、エンゲージメントスコアの目標進捗を役員の報酬決定要素に加えることや、経営職以上を対象とした心理的安全性セミナーを実施するなど、経営層による関与を強めることで、更なる向上に努めます。

B．健康経営の取組み

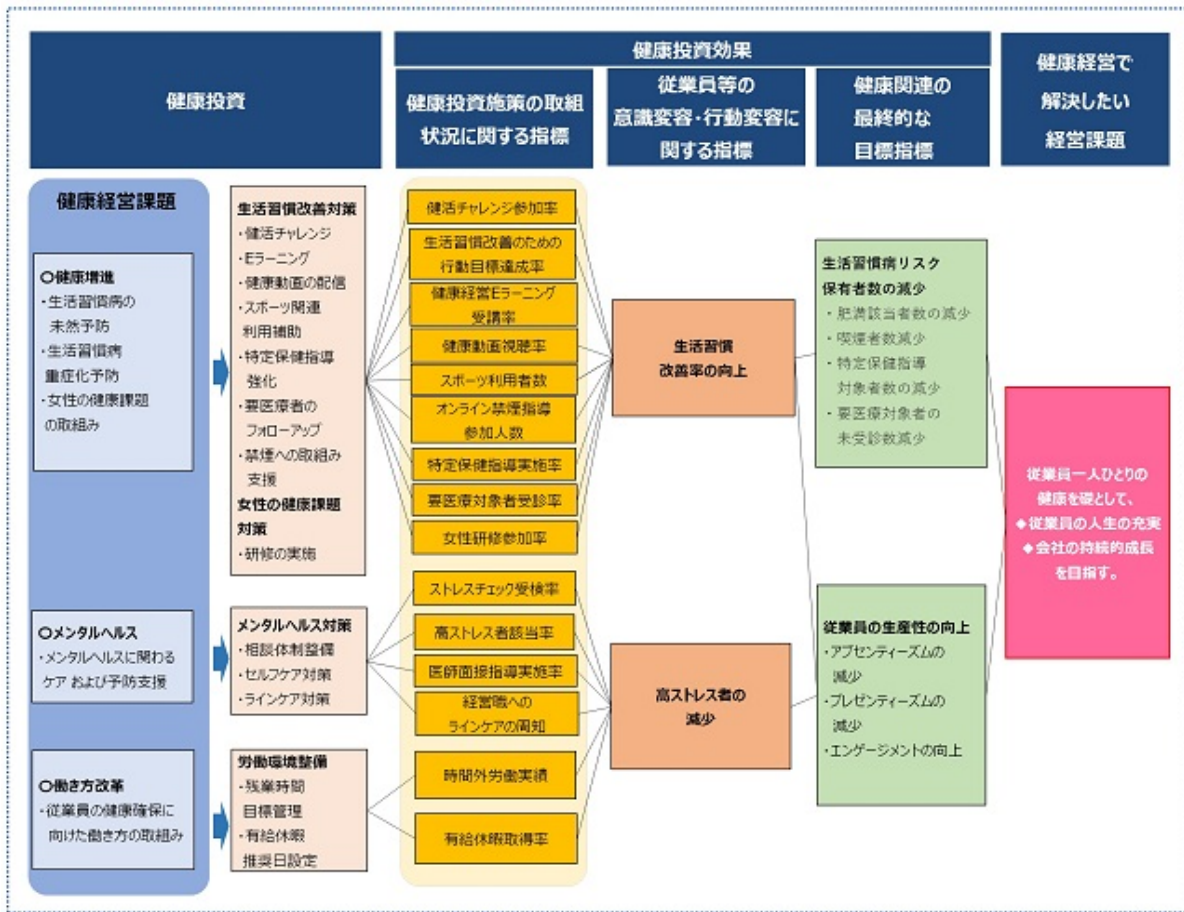
当社では、食の楽しさや健康をお届けし、食の未来を創造する企業として、従業員が心身ともに健康であることを尊び、健康の維持・増進に向け、自ら行動することが重要と考えていることから、2021年より「雪印メグミルク健康宣言」を掲げ、以下の取組みを推進しています。

- ・生活習慣病の未然予防を目的とした、セルフケア知識の提供や、健康相談・保険指導の実施による、健康増進に向けた取組みの推進
- ・従業員全員を対象としたストレスチェックの実施による、メンタルヘルスに関わるケアおよび予防支援の取組みの推進
- ・従業員の健康確保に向けた働き方の推進

また、経営課題の解決につながる指標を、「雪印メグミルク健康経営戦略マップ」としてまとめ、取り組みを進めています。

この結果、2021年3月より6年連続健康経営優良法人の認定を受けています。

【雪印メグミルク健康経営戦略マップ】



ウ．DE&Iの推進

A．女性活躍推進の取り組み

当社は、2015年12月の「女性活躍推進」宣言以来、「女性活躍」を多様性の中核と位置づけ、企業戦略として推進しています。

具体的な取り組みとしては、女性リーダーの育成やキャリアアップに向けた社内外におけるキャリア開発プログラムの展開、育成プランの策定、LGBTQ+を含むアンコンシャスバイアスの理解促進を目的とした社内フォーラムの開催やeラーニングの実施等に取り組んでいます。

その結果、女性管理職比率は、2015年度の2.5%から2026年度期首には10.3%まで増加し、2025年度の目標である10%以上を達成しました。当社における女性活躍は、多様性の推進の中心となる取り組みと考えていることから、2030年度までの女性管理職比率20%以上の目標達成に向け、引き続き取り組めます。

**雪印メグミルクグループ
「女性活躍推進」宣言**

「女性活躍」を企業戦略として推進します。

社会の環境変化に伴い、食品市場においては、あらゆる年齢・ライフステージにある多様な、変化し続けるニーズ・価値観をスピーディに捕まえていくことが求められています。女性が主役である食品市場に向き合い、「消費者重視経営の実践」を実現していくためには、女性社員の力を活かすことが不可欠です。雪印メグミルクグループは、「人材の多様性の確保」の中核となる「女性活躍」を企業戦略として推進します。

女性社員が主体的に行動し、影響力を発揮できる会社に変えていきます。

「女性活躍」の阻害要因となっている性別役割分担意識等を変革し、女性社員が、結婚、出産、育児等のライフイベントを乗り越えて、意欲と能力に応じて様々な業務で活躍できるように取り組みます。そして、女性社員が活き活きと主体的に行動し、影響力を発揮できる会社に変えていきます。

長時間労働を是正し、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を整えます。

長時間労働を前提とする働き方は、女性社員に限らず育児、介護を抱える社員にとって大きな負担となっています。労働生産性を向上させ、仕事上の責任を果たしながら、一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を整えます。

以上

B．育児・介護の両立支援

当社は、男性従業員の育児休業の取得促進を目的に、「産後パートナー休暇」として28日間の有給休暇制度を設けています。また、子の看護等のための休暇制度について、小学校6年までを対象としています。加えて、男女を問わず育児休職開始時10日間を有給とする制度（正社員のみ）を設けるなど、育児休業の取得促進に努めています。その結果、2025年度の育児休業取得率は男性においても97.0%となり、3年連続で目標の85%を達成しました。

さらに、休職前と復職前の上司面談や、休職期間中に希望者へのPC貸与により、社内情報へのアクセスや上司とのコミュニケーションの継続を可能とすることで、復職時のギャップを低減する「育児休務者両立支援プログラム」を導入していることに加え、育児に取り組む従業員同士の意見交換を、2020年度から毎年テーマを変えながらワークショップとして開催するなど、交流の場やネットワークの形成支援に取り組むことで、育児休職からのスムーズな復帰の仕組みづくりに工夫を凝らしています。

また、介護保険や施設、認知症などの情報を提供するセミナーを開催することで、従業員の介護への意識醸成を図っている他、育児・介護を担いながら働く従業員を対象とした短縮勤務制度（日数短縮・時間短縮）を設けることで、仕事との両立を支援しています。

C．DE&I推進の取組み

働き方改革、各種制度の拡充と環境整備が進む中、次のステージとして、2023年度から人事担当役員、サステナビリティ担当役員を責任者とし、各部門の実務担当者から構成する「DE&Iプロジェクト」を発足しました。

各部門からの課題抽出を行なう中で、2024年度は一工場を「特区」と定め意見交換をした結果、体力に不安がある年齢の高い従業員や女性従業員など体力的差異に関わらず、より多くの現場作業を担当できるよう設備導入を行っており、2025年度も多様な従業員が働ける体制づくり・環境づくりを推進しました。同プロジェクトは3年の予定期間を満了したため、今後は人事部内に設置する専門部署が継承し、更なる推進に取り組んでいきます。

エ．キャリア開発とグループ人材

A．人材育成体系

当社は、従業員の人材育成として、求められる人的対応能力（リーダーシップ等）を習得し、組織目標達成に貢献できる人材を育成する「階層別研修」、従業員のキャリアビジョンや課題に併せて、主体的に必要なスキルを習得できる機会を提供する「公募型ビジネススキル研修」、従業員の年齢に合わせて自身のキャリアを意識させる「キャリア開発研修」、各専門部署の専門知識の深耕を図る「専門研修」と、従業員のキャリアや意欲に応じた様々な研修に取り組んでいます。

2026年度からは、キャリア開発を軸とした研修プログラム、主体的なキャリアを描くための仕組みづくりとなるよう人材育成体系を再構築し、社員一人ひとりが自身の将来を見据え、目の前の仕事に意味づけしながら、環境の変化を柔軟に捉え、継続的に学び続ける姿勢「キャリア自律」を促進します。

当社における人材育成体系の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.meg-snow.com/sustainability/human-rights/diverse/>

加えて、各部署・グループ会社の人材育成責任者、担当者を配置することで、当社グループの持続的成長を支える人材の育成、個々の能力開発を通じた社員一人ひとりの自己実現に向け、実行力を高める体制を整えています。

B．次世代リーダーの育成および活躍機会の提供

2023年度より、選抜型リーダーシップ開発研修と役員研修をつなぐプログラムとして、次の経営層候補を対象とした、リーダー開発に主眼を置いた所属長研修を導入し、グループ経営の次世代を担うリーダー群の育成をしています。

また、性別や年齢（若手・中堅・シニア）に関係なく、やる気と熱意を持った従業員に対しては、社内公募やキャリアチャレンジ制度、プロジェクトへの参画、グループ会社への派遣等を通じて、能力開発と活躍の機会を提供しています。

3 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、以下の記載における将来に関する事項は、当連結会計年度の末日現在において当社グループが判断したものであります。

なお、当社グループは、以下のような経営および事業リスクの発生の可能性を認識したうえで、発生の回避及び発生した場合の対応に努める所存です。

(1) 酪農乳業界について	
<p>〔リスク〕 当社グループの主要原料である生乳については、「畜産経営の安定に関する法律」に基づき、加工原料乳生産者補給金の交付対象数量や単価等が定められております。これらの見直しや変更が行われた場合、当社グループの原料調達等に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社グループは、これまで同様、国内酪農に軸足を置き、酪農生産への貢献を果たすとともに、乳資源の国際化を視野に入れ、国産牛乳・乳製品の価値向上による国産生乳の需要維持に取り組む一方、関税水準の引き下げに伴う乳製品輸入で得られるメリットの最大限の活用を検討していきます。</p>
<p>〔リスク〕 乳製品の輸入には国内農業保護を目的とした関税制度が設けられております。しかし、WTO（世界貿易機関）農業交渉やFTA（自由貿易協定）・EPA（経済連携協定）等の交渉および発効によって乳製品の関税水準が引き下げられた場合、当社グループの乳製品販売に影響を及ぼす可能性があります。一方で、原材料調達価格が下がるなどのメリットが生じる可能性もあります。</p>	
(2) 需給変動について	
<p>〔リスク〕 当社グループの主要原料である生乳の需給は、これまで過剰と逼迫を繰り返しております。過剰の場合には乳製品在庫の増加によって、販売競争が激化するとともに、生産者団体の計画的減産等によって生産基盤が弱体化し、長期的な調達量に影響が生じる可能性があります。一方、逼迫の場合には原料調達不足により製造量が減少し、販売機会の喪失や生産効率が低下する可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社グループは、牛乳・乳製品の需要拡大を通じて国内酪農生産の基盤強化と持続的発展に貢献していきます。また、需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組むとともに、継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化、および効率的な生産体制の確立に取り組んでいます。</p>
<p>〔リスク〕 乳製品や飼料原料の国際市況は、世界経済の変動等による需要の増減や、旱魃等の異常気象による飼料作物の不作に伴う供給減少等の影響を受け、大きく変動する可能性があります。国際的に乳製品や飼料用原料の需給が逼迫した場合、乳製品や配合飼料等の原料の調達が困難となり、価格が高騰するおそれがあります。一方、需給が緩和した場合には、安価な輸入乳製品の流入による国産乳製品の需要減少や国内飼料価格の下落を招き、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、配合飼料価格が上昇した場合には、配合飼料価格安定制度に基づき畜産経営者に対する価格補てん措置が講じられます。その結果としてメーカー拠出金が増加した場合は、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	
(3) 家畜伝染病について	
<p>〔リスク〕 当社グループの主要原料である生乳は、酪農生産者から工場で受け入れる際に検査しています。しかし、受け入れ後に搾乳した牛が法令で定める家畜伝染病に感染していたことが判明した場合には、法令等に従い、当該生乳または当該生乳を原材料とする製品を廃棄します。この廃棄量が多量となった場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 家畜伝染病等が流行した場合は、当社にて定める「家畜伝染病対応要領」に従い、行政・生産者団体と連携し、迅速な情報収集を行ない、法令や「MSQS（MEGMILK SNOWBRAND Quality Assurance System）」等に則り、適切な対応を行ないます。 「MSQS（MEGMILK SNOWBRAND Quality Assurance System）」とは、品質保証に関して世界標準の品質マネジメントシステムであるISO9001およびHACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）の考え方を取り入れ、当社が独自に構築した品質保証システムです。</p>
<p>〔リスク〕 家畜伝染病が発生した場合、風評被害などにより国内の生乳を使用した商品の消費が減少する可能性があります。また、当該伝染病の対応により乳牛が淘汰された場合、飼養頭数の減少に伴う生乳生産量の減少や飼料需要の減退による飼料販売の減少等により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 風評については、一般社団法人「ミルクをはじめとした業界団体を通じ、正確な情報提供に努めていきます。</p>

(4) 市場規模の縮小等について	
<p>〔リスク〕 日本においては少子高齢化の進展により人口減少傾向にあり、当社グループが対象とする市場が縮小してきております。また、急激な経済状況の後退や物価の高騰などが発生した場合、消費意欲の減退などによる市場縮小の可能性がおります。こうした市場の縮小は、当社グループの商品販売に影響を及ぼす可能性があります。その他、畜産市場において飼養頭数が減少した場合、飼料や飼料作物種子の販売に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社グループは、事業ポートフォリオを適切に見直し、機能を訴求する商品や高付加価値商品の開発強化、販売拡大により、国内事業の収益基盤の強化・確立を目指します。また、海外の生産拠点の活用によりチーズを中心に販売物量を拡大し、ボーダレス展開を加速することで、海外事業の強化を図っています。</p>
<p>〔リスク〕 飲料・デザート類は、天候の影響を受ける可能性があります。特に、天候不順や、夏場の気温が低く推移した場合には、売上高が減少し、当社グループの飲料・デザート類の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社グループでは、需給変動による収益への影響の軽減に向けて、事業ポートフォリオを再編し、収益基盤の複数化とその確立に取り組むとともに、継続的なプロダクトミックスの改善による収益力の強化、および効率的な生産体制の確立に取り組んでいます。</p>
(5) 販売先の寡占化とメーカー同士の競合の激化について	
<p>〔リスク〕 当社グループの製品は量販店中心に販売していますが、量販店を含む流通業界においては再編・淘汰が進み、流通業者の寡占化および大規模化が進展しております。この結果、特定の販売先の仕入れ・販売施策の変更および販売先の業績の動向が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社は、メーカーとして「ものづくり」の強化と新たな価値の創造に取り組むことで、商品開発力の強化とともに、商品を通じた価値の提供を目指します。併せて、当社グループは新たな収益機会の創出に向けて、通販チャネルを通じた機能性食品事業の規模の拡大、および利益の創出に取り組んでいます。</p>
<p>〔リスク〕 乳業・食品業界においては大手メーカー同士の経営統合や中小メーカーの再編・淘汰が進展し、規模拡大と事業領域の拡大が進んでおります。この結果、当社グループの事業領域への他業界からの新規参入や、メーカー間の商品開発・価格競争の一層の激化等が想定され、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	
(6) 食品の安全性について	
<p>〔リスク〕 食品業界においては、食品の安全性や品質保証が強く求められております。仮に品質問題が生じた場合には、自主的あるいは食品衛生法等の法令に基づく商品の回収や工場の操業停止、製造物責任（PL）法に基づく責務の負担等により当社グループの業績に悪影響が生じる可能性があります。さらにこれらの事態の発生は、当社グループの社会的信用にも悪影響を与える可能性があります。</p>	<p>〔対処方針〕 当社グループは、独自の品質保証システム「MSQS（MEGMILK SNOWBRAND Quality Assurance System）」を構築するとともに、GFSI（Global Food Safety Initiative）に認定された国際的な食品安全スキームの認証取得を推進し、徹底した品質管理を行なっています。また、風評については、一般社団法人「Jミルクをはじめとした業界団体を通じ、正確な情報提供に努めています。</p>
<p>〔リスク〕 当社グループ固有の品質問題のみならず、国内外において、健康に影響を及ぼす物質の混入、家畜伝染病等の食品に関する品質問題や健康問題などが発生した場合、さらには問題発生の有無にかかわらずこれらに関する風評が拡大した場合には、当社グループの売上に影響を及ぼし、この結果として業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	

(7) 法規制について	
<p>[リスク]</p> <p>当社グループの販売する乳製品を始めとした食品や乳児用調製粉乳、保健機能食品は、「食品衛生法」の他、「乳及び乳製品の成分規格等に関する命令」、「健康増進法」、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」、「食品表示法」等により成分規格や製造方法、商品表示方法等について法規制を受けております。飼料・種苗は、「飼料安全法」、「種苗法」、「農薬取締法」、「家畜伝染病予防法」等の法規制を受けております。</p> <p>仮に製造工程等におけるトラブルや表示の不備等による規制への抵触が発生した場合には、製品の廃棄・回収コストの発生や社会的な信用力の低下により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」のもと、「グループサステナビリティ方針」等のグループ方針に基づき、各社行動基準、関連諸規定を定め、法令を遵守し、製造工程管理や品質管理、適正表示等に努めています。</p>
<p>[リスク]</p> <p>法令の改正がなされた場合には、これまでの成分規格や製造方法等が認められなくなる可能性があります。新しい成分規格や製造方法等に対応するためのコストが発生し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>法令改正への対応は、適切に行なうとともに、生産性向上などコスト吸収に取り組んでいます。各省庁をはじめとした行政機関等で情報更新などの発表がある場合には、速やかに従業員へ周知し、正確な情報提供に努めていきます。</p>
<p>[リスク]</p> <p>「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の施行等により、貨物自動車運送事業に従事する運転者一人当たりの労働時間が減少することで、走行距離の短縮が見込まれます。慢性的な人材不足が続く確送・物流業において、特に長距離輸送に係る輸送力の確保が一層困難となる可能性があり、運賃の上昇や車両手配の制約の強まり等により、当社の物流委託費の増加、配送遅延・欠品の発生、コスト増や配送能力の低下による売上機会の損失につながる可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、商品外装の検討を含め、効率的なパレット積載の検討とパレット輸送化を推進しています。さらに、物流事業者と連携し、長距離輸送のモーダルシフト化や中継運行を進めています。加えて、輸配送ルートの見直しや車両稼働台数の削減等により、輸配送の効率化を図っています。</p> <p>併せて、賞味期限の延長に取り組んでおり、取引先との納品条件や付帯作業時間等も見直し、トラックドライバーの労働負担の低減を進めています。これらを通じて、安定的かつ持続可能な物流体制の構築に努めています。</p>
(8) 個人情報保護について	
<p>[リスク]</p> <p>予期せぬ事態により個人情報の流出などが発生した場合には、社会的信用の低下などにより、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、グループ各社が保有する個人情報の保護・管理について、「個人情報保護方針」および関連諸規定を定めるとともに、従業員教育などを通じ、厳正な管理に努めています。</p>
(9) 知的財産について	
<p>[リスク]</p> <p>当社グループは、研究開発を始めその事業活動において、当社グループが保有している、または使用許諾を受けている種々の知的財産を活用しています。当社グループが第三者の知的財産を侵害しているとの予期せぬ警告や訴えを受けるおそれ、および第三者に当社保有の知的財産権を無断で使用されるおそれがあります。その場合、第三者との交渉・訴訟活動等やその結果が当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、第三者の知的財産権を尊重し、関連諸規定を定め遵守することにより、第三者の知的財産権を侵害することのないよう努めるとともに、確認を行なっています。また、当社グループの保有する知的財産については、適切に管理する体制を整え、第三者による知的財産権の侵害リスクのモニタリングを行なっています。当社グループまたは第三者の知的財産権にかかるリスクが顕在化した場合には、必要に応じて社外の弁護士などと協力し、事業への影響を最小限に留めるように対応します。</p>
(10) 人権に関するリスクについて	
<p>「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (4) 人権尊重の取組み」を参照ください。</p>	
(11) 大規模な地震・火災等の発生および感染症の流行について	
<p>[リスク]</p> <p>地震・火災・風水害により、生産事業拠点の長期間操業停止等、当社グループのサプライチェーンに深刻な影響を及ぼす事態に陥った場合は、経営や事業活動に深刻な損失を被る可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、災害に備えて事業継続計画 (BCP) を整備するとともに継続的な訓練を重ね、災害発生時には計画に基づき事業継続に努めます。</p> <p>また、感染症流行に備えて、社会一般に流行の兆しが現れた段階で、従業員に感染予防に向けた衛生管理の徹底を周知し、事業継続に努めます。</p>
<p>[リスク]</p> <p>当社グループの事業所内で感染症が拡大した場合には、事業活動に必要な要員確保に支障が生じ、事業所の閉鎖や事業の縮小等、経営や事業活動に深刻な損失を被る可能性があります。</p>	
(12) 環境に関するリスクについて	
<p>「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) 気候変動への対応」を参照ください。</p>	

(13) 資金調達について	
<p>[リスク]</p> <p>当社グループは、金融機関からの借り入れ、社債発行による資金調達を行っていますが、金融市場環境に変化があった場合に、資金調達に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの業績悪化等により資金調達コストが上昇した場合、資金調達に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、長期と短期のバランスを勘案しながら、低コストかつ安定的に資金を確保するよう努めています。また、現預金残高に加え、金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結するなど、十分な資金の流動性を確保しています。</p>
(14) 為替レートの変動について	
<p>[リスク]</p> <p>当社グループは、一部の原材料および商品を海外から調達していることから、為替レートの変動の影響を受ける可能性があります。一般に、他の通貨に対する円安は当社グループに悪影響を及ぼし、円高は当社グループに好影響をもたらします。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、為替予約や外貨決済により、為替レートの変動の影響を低減するように努めています。</p>
(15) 情報システムについて	
<p>[リスク]</p> <p>当社グループでは、原材料の発注、製品の製造、商品の受注、経理処理等、事業全般にわたり情報システムを活用しています。停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウイルスの感染、不正アクセス等予想の範囲を超えた出来事により、情報システムの停止または一時的な混乱、内部情報の消失、漏洩、改ざん等のリスクがあります。このような事態が発生した場合には、事業の一時的な停止や社会的信用の失墜等により当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、情報システムを適切に運営するため、「グループ情報セキュリティ基本方針」および関連諸規定を定めた上で、事業継続計画(BCP)を策定し、適切なセキュリティ対策を実施しています。また、従業員教育を行ない、リスクの軽減に努めています。</p>
(16) 人材に関するリスクについて	
<p>「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (5) 人的資本、多様性」を参照ください。</p>	
(17) その他のリスク	
<p>[リスク]</p> <p>国内外の政治・経済情勢の変化や国際的な緊張の高まり等により、物流の停滞、原材料等の調達制約、調達コストやエネルギー価格の上昇、為替変動等が生じる可能性があります。長引く国際情勢の不安定化は、当社グループの事業運営、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、海外における事業活動や取引、人的往来等が制限されることにより、事業計画の見直しや業務遂行上の制約が生じる可能性もあります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、事業継続に影響を及ぼす各種リスクに対応するため、災害や事故等を想定した事業継続計画(BCP)および危機管理体制を整備し、地政学的リスクについても、当該枠組みを活用して対応しています。具体的には、国内外の情勢に関する情報収集および動向把握を継続的に行い、事業への影響が想定される場合には、関係部署間で連携のうえ、業務の優先順位付けや調達・物流面での対応方針の検討等を行い、影響の最小化に努めていきます。また、従業員の安全確保を重要な経営課題の一つとして位置付け、海外における活動については、状況を踏まえた適切な判断を行います。今後も、不確実性を伴う外部環境の変化に対し、既存の体制を基盤として、適切な対応を継続してまいります。</p>
<p>[リスク]</p> <p>上記以外にも事業活動を行なううえで、経済情勢の変化に伴うリスクやコンプライアンスに関するリスクなど、様々なリスクが当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>[対処方針]</p> <p>当社グループは、こうしたリスクを回避、またはその影響を最小限に抑えるため、リスク管理体制の強化に取り組んでいます。</p>

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ(当社、連結子会社及び持分法適用会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下「経営成績等」という。)の状況の概要は次のとおりであります。

なお、2026年3月末では、子会社31社および関連会社15社となります。

財政状態及び経営成績の状況

連結経営成績

	2025年3月期	2026年3月期	増減率(%)
売上高(百万円)	615,819	615,761	0.0
営業利益(百万円)	19,125	18,266	4.5
経常利益(百万円)	20,262	20,486	1.1
税金等調整前当期純利益(百万円)	18,516	45,737	147.0
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	13,904	32,897	136.6
1株当たり当期純利益(円)	205.93	524.82	154.9

セグメント別概況

	売上高(注)1			営業利益又は営業損失		
	2025年3月期 (百万円)	2026年3月期 (百万円)	増減率 (%)	2025年3月期 (百万円)	2026年3月期 (百万円)	増減率 (%)
乳製品	263,324	268,428	1.9	10,405	10,515	1.1
飲料・デザート類	264,326	260,271	1.5	5,653	3,905	30.9
飼料・種苗	48,485	47,942	1.1	363	710	95.3
その他(注)2	39,683	39,118	1.4	2,676	3,346	25.0
合計	615,819	615,761	0.0	19,099	18,478	3.3
調整額	-	-	-	25	211	-
全社連結合計	615,819	615,761	0.0	19,125	18,266	4.5

(注) 1. 報告セグメントの売上高は、主に「商品または製品の販売に係る収益」によるものです。

2. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、共同配送センター事業および不動産賃貸事業等が含まれます。売上高は、主に「配送サービスに係る収益」によるものです。

当連結会計年度の財政状態は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	2025年 3月期末	2026年 3月期末	増減金額	主な増減理由
資産	431,073	426,820	4,252	現金及び預金 7,332 受取手形及び売掛金 2,620 商品及び製品 2,870 原材料及び貯蔵品 4,257 建物及び構築物(純額) 5,586 機械装置及び運搬具(純額) 3,879 投資有価証券 21,072
負債	183,035	186,078	3,042	未払法人税等 11,048 繰延税金負債 7,300
純資産	248,037	240,741	7,295	資本剰余金 17,029 利益剰余金 25,860 その他有価証券評価差額金 13,722

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における活動毎のキャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

(単位：百万円)

区分	2025年 3月期	2026年 3月期	増減金額	主な増減理由
営業活動による キャッシュ・フロー	21,100	22,897	1,797	税金等調整前当期純利益27,220 投資有価証券売却損益(は益) 30,039 法人税等の支払額8,748
投資活動による キャッシュ・フロー	18,512	7,067	25,579	有形及び無形固定資産の取得による支出 6,357 投資有価証券売却による収入31,333
財務活動による キャッシュ・フロー	10,375	37,348	26,973	長期借入金の返済による支出 6,407 自己株式の取得による支出 19,739
現金及び現金同等物の 期末残高	21,319	13,998	7,320	

生産、受注及び販売の実績

ア．生産実績

当連結会計年度の生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
乳製品	212,597	101.9
飲料・デザート類	215,918	100.3
飼料・種苗	38,249	97.3
合計	466,765	100.7

(注) 1．金額は、販売価格になり、セグメント間の内部振替前の数値になります。

イ．受注実績

当社グループ(当社および連結子会社)は一部受注生産を行なっていますが、金額に重要性がないため、記載を省略しています。

ウ．販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
乳製品	268,428	101.9
飲料・デザート類	260,271	98.5
飼料・種苗	47,942	98.9
報告セグメント計	576,642	100.1
その他	39,118	98.6
合計	615,761	100.0

(注) 1．セグメント間の取引については相殺消去しています。

2．前連結会計年度および当連結会計年度の主な相手先別の販売実績および当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりであります。

相手先	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	販売高(百万円)	割合(%)	販売高(百万円)	割合(%)
(株)セブン-イレブン・ジャパン	152,485	24.8	152,386	24.7
(株)日本アクセス	122,230	19.8	125,294	20.3

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因については「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載のとおりです。

当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

当期のわが国経済は、緩やかに回復しています。先行きについては、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されるものの、中東情勢の影響や米国の通商政策をめぐる動向を注視する必要があります。また、金融資本市場の変動等の影響にも引き続き注意が必要です。

このような状況において、当社グループは新たな経営計画として「Next Design 2030」を策定いたしました。

「Next Design 2030」では「雪印メグミルクアセットの大変革」をテーマに掲げ、事業戦略の4つの柱として「成長の果実の育成と収穫」「乳の産業価値を高める構造の変革」「リジェネラティブな酪農の実現」「社会とのつながりの進化」を掲げ、取り組んでいます。そのスタートの年となる2025年度は経営方針を「Brand-NEW」とし、新しいCIの浸透活動を通じたブランド力の強化（Brand-NEW“BRAND”）と、事業ポートフォリオ改革に向けた新しい経営基盤への変革（Brand-NEW“BASIS”）の二つの重点取組みに基づく各種施策を推進しました。

当連結会計年度の連結経営成績は次のとおりです。

当社グループの連結売上高は615,761百万円(前年同期比0.0%減)、営業利益18,266百万円(前年同期比4.5%減)、経常利益20,486百万円(前年同期比1.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、32,897百万円(前年同期比136.6%増)となりました。

セグメントごとの財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、売上高につきましては、外部顧客に対する金額を記載しています。

乳製品



乳製品

バター、油脂、チーズ(国内・国外)、
粉乳(国内・海外)、機能性食品、機能性素材など

当セグメントには、乳製品(チーズ、バター、粉乳等)、油脂、機能性食品、粉ミルク等の製造・販売が含まれます。

売上高は268,428百万円(前年同期比1.9%増)、営業利益は10,515百万円(前年同期比1.1%増)となりました。

(売上高の状況)

バターは、価格改定を実施したことに加え、底堅い需要により販売物量を維持しました。年間を通じて好調に推移し、前年を上回りました。

油脂は、バター系商品を中心に値ごろ感のある中容量タイプが伸長し、堅調に推移しました。

チーズは、各種プロモーション活動や店頭での露出強化等により、主力の「さけるチーズ」が過去最高の売上高を記録しましたが、価格改定の影響等によって販売物量が減少し、チーズ全体では前年を下回りました。

(営業利益の状況)

コストアップに対応するために、一時的な販売物量への影響が懸念される中でも価格改定を断行しました。各種プロモーション活動等も積極的に推進し、前年を上回りました。

飲料・デザート類



飲料・デザート類

牛乳・乳飲料、ヨーグルト、果汁・野菜
清涼飲料、デザートなど

当セグメントには、飲料(牛乳類、果汁飲料等)、ヨーグルト、デザートの製造・販売が含まれます。
売上高は260,271百万円(前年同期比1.5%減)、営業利益は3,905百万円(前年同期比30.9%減)となりました。

(売上高の状況)

飲料は、機能性表示食品の「MBPドリンク」シリーズが前年を上回った他、ライフスタイルに合わせて容量を選択できる新商品「雪印メグミルクおいしい牛乳750ml」を発売しましたが、価格改定の影響等による物量の減少や、2025年3月をもって「農協野菜Days 1000ml」の販売を終了した影響等もあり、飲料全体では前年を下回りました。

ヨーグルトは、「恵megumiガセリ菌SP株ドリンクヨーグルト」が、各種プロモーション活動の後押しもあり、前年を上回りました。「牧場の朝ヨーグルト」等のファミリーユース商品や、小容量タイプの「ブルーFe 1日分の鉄分 のむヨーグルト」等も堅調に推移し、ヨーグルト全体でも前年を上回りました。

デザート・生クリームは、デザート的主力である「クリーム&」シリーズや、業務用生クリームが堅調に推移し、前年を上回りました。

(営業利益の状況)

コストアップに対応した価格改定や、各種プロモーション活動を積極的に推進したものの、販売物量の減少の影響等により、前年を下回りました。

飼料・種苗



飼料・種苗

牛用飼料、種子(牧草・飼料作物・野菜)
造園、肥育牛など

当セグメントには、牛用飼料、牧草・飼料作物種子、野菜種子の製造・販売、造園事業が含まれます。
売上高は47,942百万円(前年同期比1.1%減)、営業利益は710百万円(前年同期比95.3%増)となりました。

(売上高の状況)

配合飼料の販売単価下落による減収が主な要因となり、当セグメント全体で前年を下回りました。

(営業利益の状況)

売上高は減少したものの、原価低減による粗利益増により増益となりました。

その他

当セグメントには、共同配送センター事業、不動産賃貸事業等が含まれます。

売上高は39,118百万円(前年同期比1.4%減)、営業利益は3,346百万円(前年同期比25.0%増)となりました。

キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報
キャッシュ・フローの状況につきましては、「(1) 経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」
に記載しています。
キャッシュ・フロー関連指標の推移は以下のとおりです。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

決算年月	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
自己資本比率(%)	53.8	56.8	55.7
時価ベースの自己資本比率(%)	42.7	40.1	46.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	1.9	2.6	2.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	82.6	57.1	57.2

自己資本比率：自己資本 / 総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額 / 総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債 / キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー / 利息の支払額

- (注) 1. 各指標はいずれも連結ベースの財務数値により計算しています。
2. 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しています。
3. キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しています。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている負債を対象としています。

資金需要の動向

当社グループの主な資金需要は、新経営計画「Next Design 2030」におけるキャッシュアロケーションに基づき、投資の目的に応じて、「基盤投資」「フロンティア投資」「戦略投資」に区分し、決定していきます。

資金調達の方法

当社グループは、運転資金、投資資金についてはまず営業キャッシュ・フローで獲得した資金を投入し、不足分については金融機関からの借入、社債の発行および資産売却等により資金調達を実施します。営業キャッシュ・フローを基礎とし、資産売却の活用および有利子負債の機動的な活用により、投資計画の着実な遂行を図ります。外部からの資金調達につきましては、外部格付A格維持を前提に、ネットD/Eレシオ0.5を目安として、投資状況に合わせて資本構成を最適化していきます。

なお、当連結会計年度においては、「Next Design 2030」のキャッシュアロケーションに基づき政策保有株式などの資産売却を行い、基盤・戦略投資等に充当しました。

資金の流動性につきましては、現預金に加え、金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結し、十分な資金を確保します。また、グループ各社における資金効率の向上と金融費用の削減を目的として、CMS（キャッシュマネジメントシステム）を含むグループファイナンス制度を導入しています。

重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しています。

連結財務諸表を作成する際には、一部について見積りや仮定を用いることが必要になりますが、これらは期末日における資産・負債の金額および開示期間の収益・費用の金額に影響を与えます。見積りや仮定を行なう場合は、その時点で入手できる事実に基づき、可能な限り客観的に実施することを目指していますが、実際の結果とは異なる場合もあります。

重要な会計方針及び見積りの詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記(重要な会計上の見積り)」に記載のとおりです。

5 【重要な契約等】

該当事項はありません。

6 【研究開発活動】

(1) 研究の目的

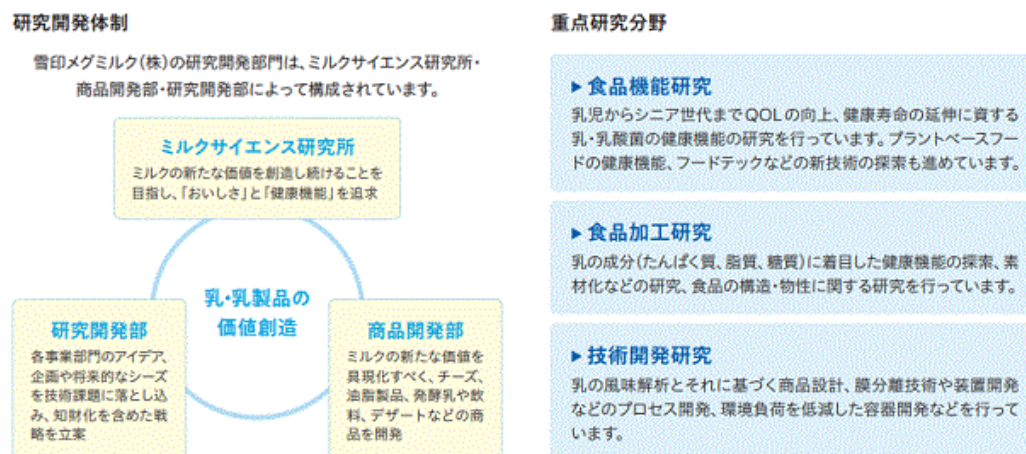
当社グループ（当社および連結子会社）の研究開発部門では、「食の持続性」の実現に向けて、既存の事業戦略上急務となっている課題に対する研究開発や、中長期的成長の基盤となる基礎研究を幅広く実施しています。

また、新規事業創出につながる新たな価値や技術を創造し、グループの持続的発展と事業の戦略的拡大を目指しています。「Next Design 2030」においては、7つの戦略課題の実現に向けて、基礎研究とそれによる商品への具現化を進めます。

(2) 研究開発体制

当社グループの研究開発部門は、当社、雪印種苗(株)および雪印ビーンスターク(株)に設置されています。

そのうち、当社の研究開発体制は、おいしさ向上や健康寿命延伸などに繋がる乳の研究や環境負荷低減に関する研究を行なう「ミルクサイエンス研究所」、乳食品や市乳の新商品開発や既存商品の改良を行なう「商品開発部」、そして事業戦略に基づき研究開発・知財戦略を策定・推進する「研究開発部」が相互に連携することで、新たな需要の創出、高付加価値化、商品力の強化を実現させています。



(3) 研究開発費

当連結会計年度の研究開発費の総額は5,334百万円です。

各セグメント別の主な研究開発活動は次のとおりです。

乳製品：当連結会計年度の研究開発費の総額は2,245百万円です。

飲料・デザート類：当連結会計年度の研究開発費の総額は2,028百万円です。

飼料・種苗：当連結会計年度の研究開発費の総額は1,060百万円です。

(4) 研究開発成果

主な研究開発活動とセグメントおよび7つの戦略課題との関係性は以下のとおりとなります。

「Next Design 2030」における7つの戦略課題における研究開発成果

7つの戦略課題	セグメント		
	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗
海外展開の強化	当社 ・グローバル戦略を加速するため、機能素材や乳酸菌等の各国での認証取得等に継続して取り組んでいます。		

7つの戦略課題	セグメント		
	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗
重点機能性商品の成長		<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宅配商品として「良質な眠りのサポート」「目のピント調節のサポート」「肌を乾燥から守る機能を維持する」の3つの機能を備えた「ナイトチア クロセチン&セラミド」を発売しました。 	
		<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<i>Lactobacillus paragasseri</i> SBT2055を用いた臨床試験を実施し、pDCを活性化して主観的症状を改善する可能性についての新たな知見を得ました。 ・機能素材・乳酸菌等について、新たな価値訴求を目指した研究開発を実施中です。 	
代替食品の拡充	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・乳と植物性のハイブリッド商品として「6 Pgreen 午後のひととき」を発売しました。 ・おつまみの新フレーバーとして「Plant Label えんどう豆由来のおつまみ ガーリック味」を発売しました。 	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「Plant Label えんどう豆生まれ 砂糖不使用200ml」を発売しました。 	
		<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで培ってきた「乳」の知見と機能を活かした商品開発を進めています。 	
チーズの徹底拡大	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年から展開している「torochi」シリーズを、なめらかで絞りをやすくするなど改良を行い、リニューアル発売しました。 		
	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カマンベールチーズの熟成中に生じる呈味の成分分布変化を、質量分析イメージングを用いて可視化しました。 ・北海道生乳を有効活用したチーズ展開を目指し、製造技術開発や商品開発を推進しています。 		
白物飲料でのプレゼンス拡大		<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「雪印メグミルクおいしい牛乳750ml」を全国に販売エリアを拡大しました。 ・2026年4月より、牛乳・乳飲料の賞味期限を現状の15日間から18日間に延長しました。 	
		<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」にて、健康ビッグデータ解析を行っています。牛乳・乳製品を摂取している人は、腸内細菌や脂質マーカーに特徴があることが示されました。また、乳糖不耐症状を自覚する人はカルシウム摂取量や骨密度が低いことが示されました。 ・当社独自の情報発信サイト「骨太な未来プロジェクト」に学術データを掲載し、情報発信や新たな価値提案に繋がっています。 	

7つの 戦略課題	セグメント		
	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗
自給飼料 需要拡大 の取組み			<p>雪印種苗(株)</p> <p><低コスト・高機能商品の開発></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新品種として飼料用とうもろこし品種、北海道向けネオデント「ユミル85」・「マグナス95」、都府県向けスノーデント「凌夏」および牧草イタリアンライグラス「ビッグボス」を発売しました。 ・粗飼料サイレージ用の乳酸菌資材の「サイマスターACスリム」を発売しました。 ・気候変動に対応して都府県栽培作物を北海道エリアでの栽培試験を実施し、適地拡大に取り組んでいます。 ・高WSC含量牧草オーチャードグラス「わせじまん」、栄養価の高い草種ペレニアルライグラス「ルフレ」および都府県向け飼料用トウモロコシ「SH9702」・「にきまる」の発売を2026年に予定しています。 <p><GHG低減></p> <ul style="list-style-type: none"> ・GHG低減が期待できる飼料原料や関連資材の開発に取り組んでいます。
応用ビジネスの 展開	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オープンイノベーションを活用した研究開発の取組みを行っています。 <p>弘前大学との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」を通じて、「岩木健康増進プロジェクト健診」のビッグデータの活用や参画企業との共創により、乳製品の新たな価値創造を行っています。</p> <p>バックカス・バイオイノベーションに出資し、腸内細菌叢モデル技術や統合型バイオファウンドリ技術を活用し、バイオテクノロジー分野における研究開発を加速し、当社が保有する乳酸菌等の価値の向上とともに新たな価値の創造に取り組んでいます。</p> <p>NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）事業において、食品企業および団体と京都大学、九州大学と連携したコンソーシアムにて「食のAIシステム」に関する取組みを進めています。期待する食品の品質（物性・風味など）を得るための配合、加工条件を予測AI技術により最適化することを目指して取り組みます。</p>		

7つの 戦略課題	セグメント		
	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗
その他	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たに商品に適した乳酸菌を選定し、「濃厚さ」と「コク」にこだわった「The 発酵BUTTER」を発売しました。 <石油由来プラスチックの削減> ・2025年10月から「ネオソフト」等マーガリン類7品のフタにバイオプラを導入しました。 <p>雪印ビーンスターク(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> <第3回全国母乳調査> ・母乳の主要成分(たんぱく質、脂質、炭水化物、エネルギー)と母親や児の健康状態や栄養摂取などの背景因子との関連について、国際誌Current Developments in Nutritionにて発表しました。 ・母乳中ポリアミンと児のアレルギー発症との関連について日本栄養食糧学会にて発表しました。 <p><葉酸マルチサプリ「はなえみ」の発売></p> <ul style="list-style-type: none"> ・妊娠を計画している女性や妊娠初期の女性向けに開発した葉酸マルチサプリ「はなえみ」()を2025年12月に発売しました(通販専用商品)。葉酸を含め、11種のビタミンと8種のミネラルを配合し、独自のコーティング技術により臭いを抑えたハート型の錠剤となっています。 <p>「はなえみ」は、大和言葉で、咲いた花のように華やかな笑顔のこと。</p>	<p>当社</p> <ul style="list-style-type: none"> <石油由来プラスチックの削減> ・2026年3月から「恵megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」シリーズおよび「恵megumi ビフィズス菌SP株ヨーグルト」の個食カップ容器を、紙製へ変更しました。 	<p>雪印種苗(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> <畑作・園芸種苗分野> ・気候変動に適応できるインゲン品種「BN140」を発売しました。 ・2026年にポットカーネーション3品種、ガーデンカーネーション2品種を発売し、品種ラインナップを拡充します。 ・気候変動に対応して、緑肥作物の栽培適地拡大に取り組んでいます。 <p><環境緑化分野></p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境適応性の高い芝生用品種のペントグラス「CY-4」を発売しました。

各研究開発成果の補足事項は次のとおりです。

当社

乳製品

当社は2025年に創業100周年を迎え、バター製造開始から100年のタイミングで「The 発酵BUTTER」を2025年9月に東日本限定で発売しました。このバターは、複数の乳酸菌からコクに寄与するものを新たに選定することで、パン(小麦)の香りと調和する豊かな発酵風味と、後味に余韻を与える濃厚さとコクを実現しました。

2026年3月に、「6P」シリーズから、新しい価値を提案する「6Pgreen 午後のひととき」を発売しました。チーズとえんどう豆たんぱく質を組み合わせ、おだやかな味わいの乳と植物性のハイブリッド商品です。また、2024年3月に立ち上げた新ブランド「Plant Label」から、おつまみの新フレーバーとして「Plant Label えんどう豆由来のおつまみ ガーリック味」を発売しました。当社は、将来のたんぱく質危機などへの課題解決に向けて植物性素材も活用し、「食の持続性」の実現に取り組みます。

手軽にかけるだけで、チーズの新しい食習慣や食文化の創出を目指す「torochi」シリーズは、2023年に発売されました。2026年3月には、「torochi チーズソース モッツアレラチーズ入り」および「torochi チーズソース 濃い味」のチーズソースのなめらかさをアップしました。冷蔵庫から取り出した直後でも絞り出しやすくなるよう、改良しリニューアル発売をしました。

また、2025年10月より「ネオソフト」などのマーガリン類7品のフタにバイオマスプラスチック配合容器を順次導入しました。これにより石油由来プラスチックの使用量を年間約10トン削減見込みです。持続可能な資源の利用を目指して、今後も環境に配慮した容器の導入拡大を推進します。

今後も当社は、消費者の健康ニーズおよび環境負荷軽減への対応を進め、新しい価値を提供し続けることで、持続可能な社会の実現に貢献します。

主な研究成果は以下のとおりです。

- ・脂肪分の低いマーガリン類は香り成分の放出が弱く、バター様の風味の付与が難しいとされています。そこで、マーガリン類の香りや味が放出されるメカニズムの研究を行っています。その結果、ゼラチンを含む乳化物の脂肪酸（香り成分）の放出量は、ゼラチンを含まない乳化物と比較して大幅に減少し、この現象はゼラチンとの相互作用により脂肪酸の放出が抑制されたことによると推察されました。この研究成果は、学術雑誌「Journal of Japan Oil Chemists' Society」に論文掲載され、日本油化学会関東支部より若手研究者奨励賞を受賞しました。今後、得られた知見を活用して、バター様の風味を向上させた脂肪分の低いマーガリン類の開発に繋がります。
- ・カマンベールチーズの熟成中の呈味の変化を、質量分析イメージングを用いて可視化しました。伝統製法とスタビライズ製法の2つの製法で作られたカマンベールを評価した結果、熟成に伴い、グルタミン酸は白カビが生育するチーズ表面付近から増加し、乳酸は表面付近から減少することが示され、これらの変化は伝統製法でより顕著であることが明らかとなりました。この研究成果は、学術雑誌「Journal of Dairy Science」へ論文掲載され、日本農芸化学会2026年度大会で発表しました。今後、得られた知見をもとに、さらなるチーズのおいしさのメカニズム解明や商品開発に活用します。

飲料・デザート類

牛乳カテゴリーでは、2025年8月より「雪印メグミルクおいしい牛乳750ml」を全国に販売エリアを拡大しました。少人数世帯の増加を背景に、お客様のライフスタイルに合わせて選択できるラインナップを提案します。

また、2026年4月より、牛乳・乳飲料の賞味期限延長を実施しました。昨今、食品ロス削減が社会的課題として注目されており、農林水産省も食品ロス削減の推進に向け、食品製造業者に対して賞味期限延長を呼びかけています。こうした呼びかけを受けて、当社は保存性の再検証と賞味期限延長の要件を整理し、牛乳・乳飲料の大型商品について、従来よりも長い賞味期限を保証できることを確認し賞味期限を現状の15日間から18日間（製造日を含む）に延長いたしました。今後ともお客様に安全で、安心してお召し上がりいただける商品を安定的に提供するとともに、食品ロス削減を通して「食の持続性」の実現に向け、社会課題の解決に取り組みます。

その他の飲料カテゴリーにおいては、2025年9月に宅配専用商品「ナイトチア クロセチン&セラミド 瓶100ml」を発売しました。「クロセチン」と「グルコシルセラミド」を配合し、「良質な眠りのサポート」「目のピント調節のサポート」「肌を乾燥から守る機能を維持する」の3つの機能を備えています。併せて、共働き世帯の増加やオートロックマンション等による居住環境の変化により、牛乳販売店の家庭宅配の利用が難しいお客様に向けた宅配便で毎月お届けするPET商品として「ナイトチア クロセチン&セラミド PET100ml」「ルテイン&GABA PET100ml」を発売しました。

2026年3月より、健康意識の高い方に向けた「Plant Label えんどう豆生まれ 砂糖不使用200ml」を発売しました。1本57kcal、低脂肪で甘くなく、素材の味わいを楽しみながら植物性たんぱく質が摂取できます。

ヨーグルトカテゴリーでは、2026年3月より「恵 megumi ガセリ菌SP株ヨーグルト」シリーズおよび「恵 megumi ビフィズス菌SP株ヨーグルト」の個食カップ容器を、石油由来のプラスチック製から紙製へ変更しました。当社グループでは、サステナビリティ経営の実現に向けて環境負荷の低減に取り組んでおり、その取組みの一環として、石油由来のプラスチック製から紙製へ切り替えました。持続可能な資源の利用を目指し、今後も環境に配慮した容器の導入拡大を推進します。

デザートカテゴリーでは、2026年3月に「アジア茶房 濃厚とろける杏仁豆腐 ミニパック」を発売しました。本格的な杏仁豆腐を小容量で楽しみたい方に向けた、70gの4個入りパックです。容量が個食タイプ（140g）の半分になることから、食感や杏仁の香りにこだわって開発し、1個70gで満足できる味わいを実現しました。

飲料・デザート類事業における「おいしさ」、「健康機能」に関する研究では、当社独自のプロバイオティクス乳酸菌や乳素材の機能性の深耕や、乳の持つ可能性を明らかにすることを目的に検討を行い、得られた研究成果（新知見、新技術、新手法など）を「ヨーグルト」、「牛乳、乳飲料」などの商品開発に応用できるよう、研究を続けています。

主な研究成果は以下のとおりです。

- ・弘前大学と当社との共同研究講座「ミルク栄養学研究講座」において、健康ビッグデータである「岩木健康増進プロジェクト健診」を用いた解析研究を継続して実施しています。今年度は、牛乳・乳製品摂取の有無と腸内細菌の関係について研究した結果、日常的に牛乳・乳製品を摂取している人は、習慣が無い人と比較して、腸内細菌の組成に違いがあり、特にラクトバチルス菌の増加を介して脂質代謝と関連し、脂質代謝環境を改善する可能性があることが示唆されました。この研究成果は、酪農乳業研究に関する国際学術雑誌である「International Dairy Journal」に論文掲載されました。また、牛乳を含む乳製品の摂取量と乳糖不耐症様自覚症状に関して研究した結果、牛乳・乳製品を摂取して不快症状を自覚する人はカルシウム摂取量や骨密度が低いことが示されました。この研究成果は、栄養学研究に関する国際学術雑誌である「European Journal of Nutrition」に論文掲載されました。今後もビッグデータ解析により、乳製品摂取と健康状態の関係を明らかにし、当社が強みとする骨や乳酸菌などの深耕とともに、ミルクの新たな健康価値を研究します。
- ・乳酸菌*Lactobacillus paragasseri* SBT2055 (SBT2055) を摂取した健康な成人における体調と、形質細胞様樹状細胞 (pDC) の活性化との関連を研究した結果、SBT2055摂取群は、摂取期間中に9症状 (鼻閉、くしゃみ、嘔声、咳、頭痛、全身倦怠感、悪寒、熱っぽさ、体調不良) における「症状あり」の割合が有意に低いことが確認されました。また、若年参加者 (40歳未満) ではSBT2055群でpDCの細胞表面マーカー (CD86、HLA-DR、CD40) の発現レベル変化が有意に大きく、同時にSBT2055摂取により体調変化が抑制されていました。この研究成果は、「Frontiers in Nutrition」に論文掲載されました。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

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32,932百万円(前期比88.4%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。

乳製品

設備投資額は15,807百万円(前期比32.8%増)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。

飲料・デザート類

設備投資額は14,212百万円(前期比264.9%増)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。

飼料・種苗

設備投資額は1,707百万円(前期比92.3%増)となりました。

雪印種苗株式会社および道東飼料株式会社において、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。

その他

設備投資額は1,205百万円(前期比51.1%増)となりました。

2 【主要な設備の状況】

当社グループ(当社および連結子会社)における主要な設備は、次のとおりです。

(1) 提出会社

(雪印メグミルク株)

2026年3月31日現在

地域	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
北海道地方	大樹工場 ほか6工場	乳製品 飲料・ デザート類	乳製品工場 飲料・デ ザート類工 場	31,446	23,431	2,367 (583,766)	43	6,736	64,025	628 (305)
関東地方	海老名工場 ほか3工場	乳製品 飲料・ デザート類	乳製品工場 飲料・デ ザート類工 場	10,586	10,565	10,260 (310,492)	35	1,191	32,640	717 (389)
中部地方	豊橋工場	飲料・ デザート類	飲料・デ ザート類工 場	1,300	2,317	938 (52,072)	-	129	4,685	90 (51)
関西地方	京都工場ほ か1工場、 1製造所	飲料・ デザート類	飲料・デ ザート類工 場	3,127	9,943	3,184 (169,941)	-	564	16,820	260 (91)
九州地方	福岡工場	飲料・ デザート類	飲料・デ ザート類工 場	725	1,304	1,660 (34,777)	-	45	3,735	64 (36)
(生産設備計)	15工場、 1製造所			47,186	47,562	18,410 (1,151,051)	79	8,667	121,906	1,759 (872)
全国	ミルクサイ エンス研究 所ほか5事 業所	乳製品 飲料・ デザート類	研究開発	2,372	1,357	1,665 (22,932)	1	797	6,194	229 (36)
	本社・支社 ・支店等 18事業所	乳製品 飲料・ デザート類 その他	全社管理 販売業務	7,684	732	20,706 (343,810)	561	1,410	31,096	1,184 (182)
(その他計)	23事業所			10,056	2,090	22,372 (366,743)	563	2,207	37,290	1,413 (218)

- (注) 1. 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」および「建設仮勘定」の合計であります。
 2. 連結会社以外から賃借中の設備の主なものは、土地18,931㎡、建物27,991㎡であり、本数中に含まれておりません。
 3. 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 4. 上記のほか、連結会社以外からの賃借設備のうち主要な設備は下記のとおりです。

事業所名	セグメントの名称	設備の内容	年間リース料 又はレンタル料 (百万円)
本社・各支店・各工場等	乳製品 飲料・デザート類 その他	事務機器等	469
	乳製品 飲料・デザート類 その他	営業車輛等	74

5. 関係会社以外への賃貸設備のうち主なものは、下記のとおりであり、本数中に含まれております。

会社名	用途	帳簿価額(百万円)		備考
		土地 (面積㎡)	建物	
(株)日本アクセス	千葉支店	614 (16,528)	224	本社・販売本部・支店等に 含まれております。
(株)日本アクセス	秋田支店	601 (19,165)	36	本社・販売本部・支店等に 含まれております。

(2) 国内子会社

(雪印種苗株)

2026年3月31日現在

地域	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	リース 資産	その他	合計	
全国	鹿島工場 ほか31事業所	飼料・種苗	配合飼料 製造設備他	2,574	446	2,185 (858,627)	8	411	5,626	357 (111)

- (注) 1. 帳簿価額のうち「その他」は、「工具、器具及び備品」および「建設仮勘定」の合計であります。
2. 連結会社以外から賃借中の設備の主なものは、土地7,477㎡、建物429.88㎡であり、本数中に含まれておりません。
3. 現在休止中の主要な設備はありません。
4. 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。
5. 上記のほか、連結会社以外からの賃借設備のうち主要な設備は下記のとおりです。

事業所名	セグメントの名称	設備の内容	年間リース料 又はレンタル料 (百万円)
本社 他	飼料・種苗	事務機器等	34
本社 他	飼料・種苗	営業車輛等	99

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

会社名 事業所名	所在地	セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び 完了予定年月		完成後の 増加能力
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了	
当社 なかしべつ 工場 当社 阿見工場	北海道標津 郡中標津町 茨城県稲敷 郡阿見町	乳製品	・高付加価値チーズの生産を可能とする新技術の導入 ・粉乳設備の能力増強	47,500	3,732	自己資金 及び借入金	2025年 7月	2029年 11月	新たなチーズの増産と、チーズ製造時に発生するホエイのパウダー化のための設備更新

(注) 1. 上記投資額には、消費税等は含まれておりません。

(2) 重要な設備の除却等

該当事項はありません。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	280,000,000
計	280,000,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月16日)	上場金融商品取引所名又は 登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	63,835,455	63,835,455	東京証券取引所 (プライム市場) 札幌証券取引所	単元株式数 100株
計	63,835,455	63,835,455		

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2009年10月1日 (注)1	70,751,855	70,751,855	20,000	20,000	5,000	5,000
2026年3月31日 (注)2	6,916,400	63,835,455		20,000		5,000

(注)1. 発行済株式総数、資本金及び資本準備金の増加は、2009年10月1日付で日本ミルクコミュニティ(株)および雪印乳業(株)の株式移転による当社の設立に際して新株式を発行したことによるものです。

2. 自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	29	69	25	268	225	33	25,917	26,566	
所有株式数(単元)	363	283,553	4,246	52,924	161,879	446	131,042	634,453	390,155
所有株式数の割合(%)	0.06	44.69	0.67	8.34	25.51	0.07	20.65	100.00	

(注) 1. 自己株式3,075,394株は「個人その他」に30,753単元、「単元未満株式の状況」に94株を含めて記載しております。

2. 上記「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の中には、証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ11単元及び80株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
全国農業協同組合連合会	東京都千代田区大手町1丁目3番1号	9,237	15.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	7,854	12.92
農林中央金庫	東京都千代田区大手町1丁目2番1号	4,526	7.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUIT 1, BOSTON, MASSACHUSETTS(東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	2,750	4.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口)(注)1	東京都中央区晴海1丁目8番12号	2,254	3.70
雪印メグミルク従業員持株会	東京都港区虎ノ門2丁目2番3号虎ノ門アルセアタワー16F	1,331	2.19
ホクレン農業協同組合連合会	北海道札幌市中央区北四条西1丁目3番地	1,074	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 021 01 U.S.A.(東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	1,013	1.66
全国酪農業協同組合連合会	東京都渋谷区代々木1丁目37番2号酪農会館	1,008	1.65
株式会社日本アクセス	東京都品川区西品川1丁目1番1号	838	1.37
計		31,885	52.47

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次のとおりです。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社 7,854千株

株式会社日本カストディ銀行 2,254千株

2. 2026年4月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、マラソン・アセット・マネジメント・エルエルピーが2026年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数(株)	株券等保有割合(%)
Marathon Asset Management Limited	The Floral Building, 27b Floral Street, London, WC2E 9DP, UK	株式 3,867,800	6.06

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 3,075,300		
完全議決権株式(その他)	普通株式 60,370,000	603,700	
単元未満株式	普通株式 390,155		
発行済株式総数	63,835,455		
総株主の議決権		603,700	

- (注) 1. 単元未満株式には当社所有の自己株式94株が含まれております。
2. 証券保管振替機構名義の株式が、「完全議決権株式(その他)」欄に1,100株、「単元未満株式」欄に80株、それぞれ含まれております。また、「議決権の数」欄に同機構名義の完全議決権株式に係る議決権の数11個が含まれております。
3. 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式182,700株(議決権1,827個)が含まれております。

【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
雪印メグミルク株式会社	札幌市東区苗穂町6丁目 1番1号	3,075,300		3,075,300	4.81
計		3,075,300		3,075,300	4.81

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

(取締役に対する業績連動型株式報酬制度の概要)

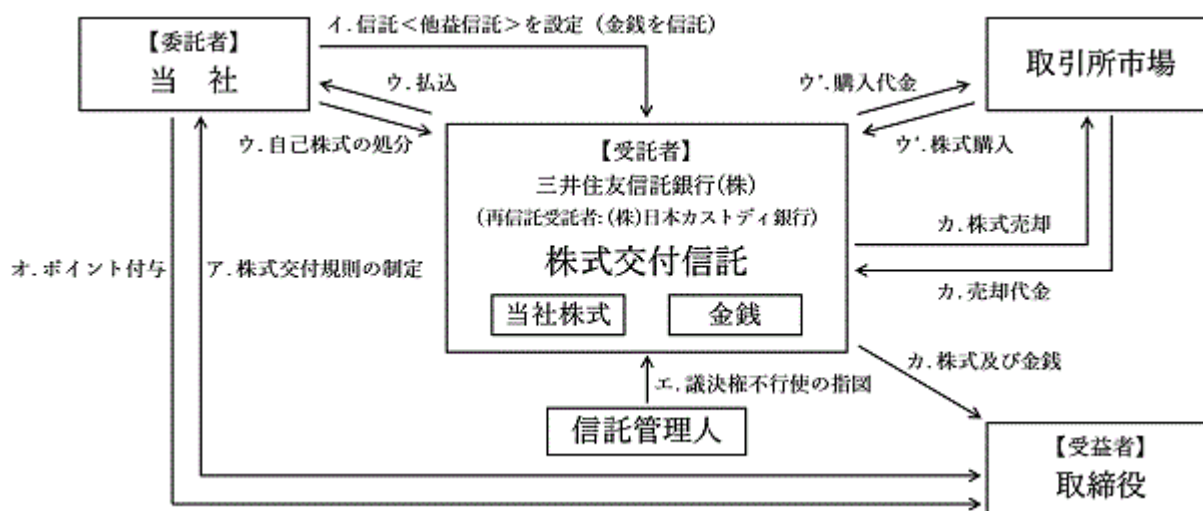
当社は、2020年8月より、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。以下も同様です。)の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、取締役に對する業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」といいます。)を導入しております。

また、2026年5月14日開催の取締役会において、2027年3月末日に終了する事業年度から2029年3月末日に終了する3事業年度を対象期間として、本制度を継続することを決議しました。

本制度の仕組み

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」といいます。)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。また、当社執行役員につきましても本制度を導入しております。

<本制度の仕組みの概要>



- ア. 当社は取締役を対象とする株式交付規則を制定します。
- イ. 当社は取締役を受益者とした株式交付信託(他益信託)を設定します(本信託)。その際、当社は受託者に株式取得資金に相当する金額の金銭(ただし、株主総会の承認を受けた金額の範囲内とします。)を信託します。
- ウ. 受託者は今後交付が見込まれる相当数の当社株式を一括して取得します(自己株式の処分による方法や、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ます。)
- エ. 信託期間を通じて株式交付規則の対象となる受益者の利益を保護し、受託者の監督をする信託管理人(当社及び当社役員から独立している者とします。)を定めます。なお、本信託内の当社株式については、信託管理人は受託者に対して議決権不行使の指図を行い、受託者は、当該指図に基づき、信託期間を通じ議決権を行使しないこととします。
- オ. 株式交付規則に基づき、当社は取締役に對しポイントを付与していきます。
- カ. 株式交付規則及び本信託にかかる信託契約に定める要件を満たした取締役は、本信託の受益者として、付与されたポイントに応じた当社株式の交付を受託者から受けます。なお、あらかじめ株式交付規則・信託契約に定めた一定の事由に該当する場合には、交付すべき当社株式の一部を取引所市場にて売却し、金銭を交付します。

本信託終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、全て当社が無償で取得したうえで、取締役会決議により消却することを予定しております。

また、本信託終了時における本信託の残余財産のうち、一定の金銭については、あらかじめ株式交付規則及び信託契約に定めることにより、当社取締役と利害関係のない特定公益増進法人に寄付することを予定しております。なお、本制度において受託者となる三井住友信託銀行株式会社は、株式会社日本カストディ銀行に信託財産を管理委託(再信託)します。

信託の設定

当社は、下記 に従って交付を行うために必要となることが合理的に見込まれる数の当社株式を本信託が一定期間分先行して取得するために必要となる資金を拠出し、本信託を設定いたします。本信託は、下記 のとおり、当社が拠出する資金を原資として、当社株式を取得いたします。

なお、本制度において受託者となる三井住友信託銀行株式会社は、株式会社日本カストディ銀行に信託財産を管理委託(再信託)します。

信託期間

信託期間は、2026年8月から2029年8月(予定)までの約3年間とします。ただし、下記 のとおり、信託期間の延長を行うことがあります

本信託に株式取得資金として拠出される信託金の上限額

当社は、対象期間中に、本制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として、合計金261百万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。

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額を合わせた金額となります。

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87百万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 のポイント付与及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。

本信託による当社株式の取得方法等

本信託による当初の当社株式の取得は、上記 の株式取得資金の上限の範囲内で、当社からの自己株式処分による取得又は取引所市場からの取得を予定しておりますが、取得方法の詳細については、第17回定時株主総会決議後に決定し、開示いたします。

なお、信託期間中、取締役の増員等により、本信託内の当社株式の株式数が信託期間中に取締役に付与されるポイント数に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合には、上記 の信託金の上限の範囲内で、本信託に追加で金銭を信託し、当社株式を追加取得することがあります。

取締役に交付される当社株式の算定方法及び上限

ア. 取締役に對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則に基づき、各取締役に對し、信託期間中の株式交付規則に定めるポイント付与日において、役位及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、当社が取締役に對して付与するポイントの総数は、1事業年度あたり48,500ポイントを上限とします。

ポイント付与方法等の細目は、上記範囲内で取締役会において決定しますが、以下のように定めております。

当社は、当社取締役会が定める株式交付規則に基づき、各取締役について、役位別に定められた交付基準額に当社の中期経営計画に基づき定める連動計数を乗じて得た額を、さらに本信託の有する当社株式の一株当たりの帳簿価額で除した額をもって、当該取締役に對して交付する株式ポイントといたします。

連動計数は業績連動部分と業績非連動部分を80：20の割合になるよう設定いたします。業績連動部分につきましては、中期経営計画で定める主な業績指標ごとに評価ウエイトを設け、中期経営計画の達成度に応じて0 - 150%の範囲で連動する計数の総和となります。2026年3月末日に終了する事業年度から2029年3月末日に終了する事業年度は、収益性および資本効率の向上ならびに環境・社会・企業統治(ESG)に関する指標との連動性の重視の観点から、EBITDA(25)およびROE(25)ならびにCO₂排出量(10)、従業員エンゲージメント(10)および女性経営職比率(10)の5項目とします。

なお、業績指標、評価ウエイト、及び実際に取締役に付与したポイントまたは金額を事業報告に記載していきます。

イ. 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、上記ア.で付与されたポイントの数に応じて、下記ウ.の手續に従い、当社株式の交付を受けません。

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す。

ウ. 取締役に対する当社株式の交付

各取締役に対する上記イ.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續を行うことにより、本信託から行われます。

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。

議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社及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。

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。

信託終了時における当社株式及び金銭の取扱い

本信託終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、全て当社が無償で取得したうえで、取締役会決議により消却することを予定しております。

また、本信託終了時における本信託の残余財産のうち、一定の金銭については、あらかじめ株式交付規則及び信託契約に定めることにより、当社取締役と利害関係のない特定公益増進法人に寄付することを予定しております。

(ご参考)本信託に係る信託契約の概要

委託者	当社
受託者	三井住友信託銀行株式会社 (再信託受託者：株式会社日本カストディ銀行)
受益者	当社の取締役及び執行役員のうち受益者要件を満たす者
信託管理人	当社及び当社役員から独立した第三者
議決権行使	信託の期間を通じて、本信託内の株式に係る議決権は行使いたしません
信託の種類	金銭信託以外の金銭の信託(他益信託)
信託契約日	2020年8月
信託の期間	2020年8月～2029年8月(予定)
信託の目的	株式交付規則に基づき当社株式を受益者へ交付すること

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年5月14日)での決議状況 (取得期間2025年5月15日~2026年3月13日)	10,000,000	20,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	6,916,400	19,999,892,300
残存決議株式の総数及び価額の総額	3,083,600	107,700
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	30.8	0.0
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)	30.8	0.0

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2026年5月14日)での決議状況 (取得期間2026年5月15日~2027年3月12日)	4,000,000	10,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式		
残存決議株式の総数及び価額の総額	4,000,000	10,000,000,000
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	100.0	100.0
当期間における取得自己株式	168,700	577,333,500
提出日現在の未行使割合(%)	95.8%	94.2%

(注)1. 取得自己株式は、約定日基準で記載しております。

(注)2. 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの取得は含まれていません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	2,737	8,033,250
当期間における取得自己株式	333	1,099,350

(注)当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの取得は含まれていません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間(注)	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	6,916,400	17,305,870,260		
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他(-)	2	4,941	93	232,702
保有自己株式数	3,075,394		3,244,334	

(注)当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの取得は含まれていません。

3 【配当政策】

当社は、営業キャッシュ・フロー、BSマネジメントおよび外部格付A格を維持できる範囲内の有利子負債の活用により、成長投資を実施したうえで株主還元も強化していきます。資本構成はネットD/Eレシオ0.5を目安として投資の状況に合わせ段階的に最適化していきます。株主還元方針は、これまでの資産売却益を除く連結配当性向40%以上に加え、新たに配当下限100円を設定し、安定的な配当の継続に努めていきます。

毎事業年度における配当の回数については期末配当1回とし、配当の決定機関は取締役会としております。この方針に基づき、当期の配当につきましては1株当たり100円といたしました。また、株価や資本構成の状況と成長投資の資金需要を考慮しつつ、資本効率向上に向けて当期は200億円の自己株式の取得・消却を実施いたしました。

なお、当期の剰余金配当の支払開始日は2026年6月4日としております。

当社は連結配当規制の適用会社であります。

当事業年度の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2026年5月14日 取締役会	6,076	100.00

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営における透明性の確保と社外からの監視機能の強化、市場の変化に即応できる経営体制の確立を柱に企業価値を向上させていくことをコーポレート・ガバナンスの基本方針としております。

この基本方針に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組み、株主の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーに対する責任を全うしていきます。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査等委員会設置会社として、会社法に規定する取締役会および監査等委員会を設置しています。また、執行役員制度を導入し、個別の業務執行は業務執行取締役を含む執行役員に委ねています。これらの体制を採用する理由は、業務執行の適正性と機動性を向上させるとともに、監督・監査の実効性を確保するうえで、この体制が適切と考えているためです。

ア．取締役会

- ・当事業年度において取締役会は、取締役11名（監査等委員3名を含む。）で構成し、このうち4名（監査等委員2名を含む。）が社外取締役です。また、定款の定めおよび取締役会決議により、重要な業務執行の決定につき、法定事項を除く大半を取締役に委任しています。これにより取締役会は、法令で定められた事項のほか、特に重要な経営の基本方針の決定と執行役員による業務執行の監督に専念できる体制としております。
- ・取締役会は原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催します。2026年3月期は合計17回開催しました。
- ・取締役会は、取締役会規則に基づき、当社グループの経営に関する方針、次期中期経営計画、重要な業務執行に関する事項、その他法令および定款に定められた事項を決議し、併せて業務執行状況につき、報告を受けました。

2026年3月期の活動状況

氏名	区分	出席状況	諮問委員会等の兼務状況
佐藤 雅俊	常勤	17回 / 17回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
石井 智実	常勤	4回 / 4回	企業倫理委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会
田川 福彦	常勤	13回 / 13回	企業倫理委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会
戸高 聖樹	常勤	16回 / 17回	
井上 剛彦	常勤	17回 / 17回	企業倫理委員会
稲葉 聡	常勤	17回 / 17回	企業倫理委員会
岩橋 貞治	常勤	17回 / 17回	
板東 久美子	独立社外	17回 / 17回	企業倫理委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会
福士 博司	独立社外	17回 / 17回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
伊藤 弘幸	常勤	12回 / 14回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
山下 功太郎	常勤	3回 / 3回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
服部 明人	独立社外	17回 / 17回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
真鍋 朝彦	独立社外	17回 / 17回	指名諮問委員会、報酬諮問委員会

石井 智実氏は2025年6月25日開催の第16回定時株主総会終結の時まで、伊藤 弘幸氏は2026年2月9日の取締役退任時まで、田川 福彦氏は2025年6月25日開催の第16回定時株主総会終結後の取締役就任以降、山下 功太郎氏は2026年2月10日の取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

イ．経営執行会議

- ・業務執行上の重要事項を協議する機関として、代表取締役以下、案件別の担当執行役員および本社部署の長で構成する経営執行会議を設置し開催しております。

2026年3月期の体制

名称	構成
経営執行会議	佐藤 雅俊代表取締役社長、田川 福彦代表取締役副社長、戸高 聖樹代表取締役副社長、案件別の担当執行役員および本社部署の長

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

ウ．指名諮問委員会および報酬諮問委員会

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

2026年3月期の体制および活動状況

指名諮問委員会

氏名	区分	出席状況	備考
服部 明人	独立社外	6回 / 6回	委員長
板東 久美子	独立社外	6回 / 6回	
福士 博司	独立社外	6回 / 6回	
真鍋 朝彦	独立社外	6回 / 6回	
佐藤 雅俊	常勤	6回 / 6回	
石井 智実	常勤	1回 / 1回	
田川 福彦	常勤	5回 / 5回	
伊藤 弘幸	常勤	5回 / 6回	

報酬諮問委員会

氏名	区分	出席状況	備考
服部 明人	独立社外	5回 / 5回	委員長
板東 久美子	独立社外	5回 / 5回	
福士 博司	独立社外	5回 / 5回	
真鍋 朝彦	独立社外	5回 / 5回	
佐藤 雅俊	常勤	5回 / 5回	
石井 智実	常勤	2回 / 2回	
田川 福彦	常勤	3回 / 3回	
伊藤 弘幸	常勤	5回 / 5回	

（注）石井 智実氏は2025年6月25日開催の第16回定時株主総会終結の時まで、伊藤 弘幸氏は2026年2月9日の委員退任時まで、田川 福彦氏は2025年6月25日の委員就任以降の出席状況を記載しています。

エ．グループサステナビリティ委員会

- ・グループサステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、代表取締役を含む担当役員およびサステナビリティ推進部長および関係会社代表取締役社長を委員として構成しています。グループ全体のサステナビリティを推進していく経営レベルのガバナンスとして設置し、原則年2回開催、サステナビリティの取り組み状況報告や重要課題（マテリアリティ）のKPI進捗管理、協議を行っております。2026年3月期は延べ出席率97%でした。

オ．企業倫理委員会

- ・取締役会の諮問機関として、社外委員、労働組合代表、社内委員で構成する「企業倫理委員会」を設置しています。法令遵守・経営全般・品質に関して倫理的観点から、社外の眼による検証や取締役会に対して提言・勧告を行っております。

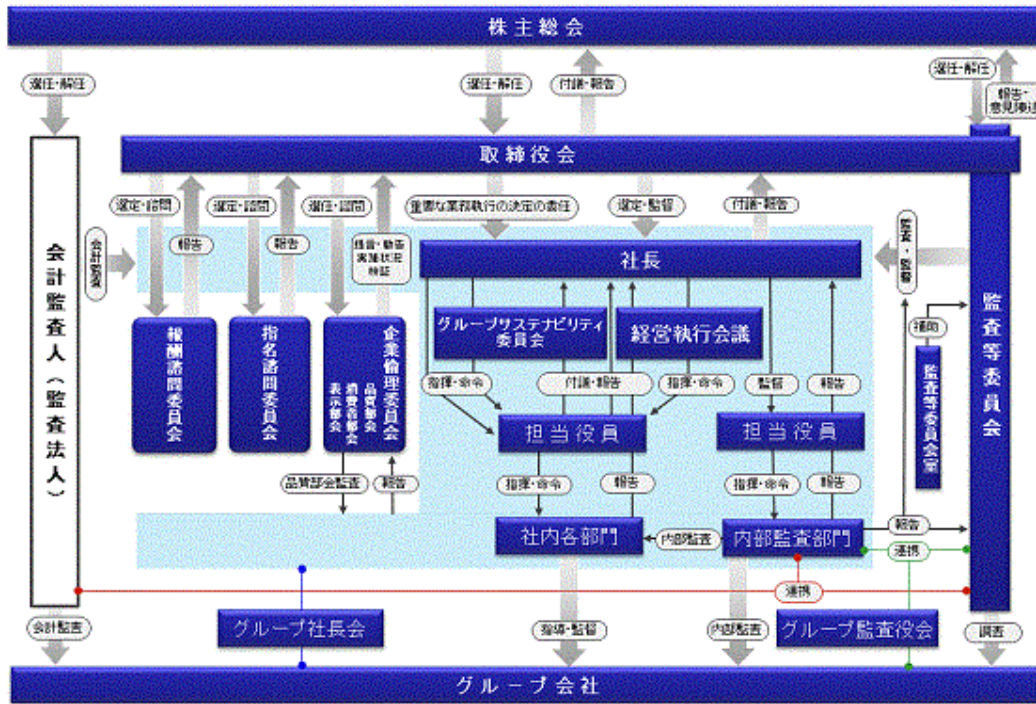
第17期の体制(任期：2025年7月1日～2026年6月30日)

名称	区分	構成
企業倫理委員会 (計11名)	社外委員	板東 久美子社外取締役(委員長兼消費者部会長)、藤田 満委員(品質部会長)、小林 三智子委員、堀口 逸子委員(表示部会長)、村瀬 次彦委員、森 大樹委員
	労働組合	海上 知広雪印メグミルク労働組合中央執行委員長
	社内委員	田川 福彦代表取締役副社長、井上 剛彦取締役常務執行役員、稲葉 聡取締役常務執行役員、畑本 二美常務執行役員

第18期の体制(任期：2026年7月1日～2027年6月30日)

名称	区分	構成
企業倫理委員会 (計11名)	社外委員	板東 久美子社外取締役(委員長兼消費者部会長)、清水 美彩恵委員、服部 大委員(品質部会長)、小林 三智子委員、堀口 逸子委員(表示部会長)、水尾 順一委員
	労働組合	海上 知広雪印メグミルク労働組合中央執行委員長
	社内委員	戸高 聖樹代表取締役副社長、稲葉 聡取締役常務執行役員、細谷 俊之取締役執行役員、畑本 二美常務執行役員

・業務執行・経営の監視の仕組みは以下のとおりです。



企業統治に関するその他の事項

ア．内部統制システムの整備の状況

A．コンプライアンス体制

- ・役員・従業員が守るべき行動の基準として、「雪印メグミルク行動基準」を制定し、その遵守を誓うために、毎年役員および従業員全員が社長に宣誓書を提出し、社長はサステナビリティ担当役員に提出いたします。
- ・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体制を整えております。
- ・社内の全部署にサステナビリティリーダーを配置し、「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しております。
- ・当社グループの内部通報制度の社内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「グループ社外（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ております。
- ・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、取締役会の諮問機関である「企業倫理委員会」へも報告しております。

B．リスク管理体制

- ・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、対応策を決定しております。また、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っております。
- ・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、リスク管理を行なっております。
- ・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ております。

- C. 情報管理体制
- ・当社は、取締役会議事録、稟議書その他取締役の職務に係る情報などを、各種の社内規定に基づき、適切に保存し、管理しております。
 - ・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、いつでも閲覧できるようにしております。
- D. グループ会社管理体制
- ・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、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・監督を行っております。また、当社内部監査部門がグループ各社の監査を実施しております。
 - ・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っております。また、グループ監査役会では、グループの監査方針の徹底を図っております。
 - ・全てのグループ会社に対し、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」および「雪印メグミルクグループ サステナビリティ方針」の周知徹底を図っております。
- イ. 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。
- ウ. 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「関係会社の状況のうち連結子会社」（第1 企業の概況 4 関係会社の状況）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、会社法第430条の3第1項に規定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。次回更新時には同内容での更新を予定しております。
- エ. 取締役に関する事項
- ・当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は15名以内、監査等委員である取締役は5名以内と定款に定めております。
 - ・取締役の選任決議は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行ない、累積投票によらないものとして定款に定めております。また、解任決議は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行なうと定款に定めております。
 - ・当社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができることと定款に定めております。これは取締役が職務を遂行するにあたり、責任を合理的範囲にとどめることを目的とするものであります。
- オ. 株主総会決議に関する事項
- ・当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議により定めることができる旨定款に定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主への機動的な利益還元を行なうことを目的とするものであります。
 - ・当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができることと定款に定めております。これは、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、市場取引等により自己の株式を取得することを目的とするものであります。
 - ・当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行なうと定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和し、株主総会の円滑な運営を行なうことを目的とするものであります。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

ア.2026年6月16日(有価証券報告書提出日)現在の当社の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性 10名 女性 1名 (役員のうち女性の比率 9.0%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 社長	佐藤 雅俊	1963年1月18日生	1985年4月 雪印乳業(株)入社 2008年10月 日本ミルクコミュニティ(株)経営企画部副部長 2009年10月 同社仙台支店長 2011年4月 当社首都圏西支店長 2013年4月 当社総合企画室副部長 2014年6月 当社中部統括支店長 2017年4月 当社秘書室長 2019年4月 当社乳食品事業部長 2020年6月 当社常務執行役員 2022年4月 当社社長執行役員(CEO) 2022年6月 当社代表取締役社長(現任)	(注)2	9.5
代表取締役 副社長	田川 福彦	1959年10月17日生	1982年4月 全国農業協同組合連合会入会 2008年1月 同会本所畜産生産部次長 2011年3月 J A西日本くみあい飼料(株)常務取締役 2012年6月 同社専務取締役 2014年4月 協同フィッシュミール工業(株)代表取締役社長 2022年6月 当社常務執行役員 2025年6月 当社代表取締役副社長(現任)	(注)2	1.0
代表取締役 副社長	戸高 聖樹	1964年9月17日生	1987年4月 農林中央金庫入庫 2007年5月 同庫松山支店長 2009年7月 同庫J Aバンク経営指導部副部長 2010年7月 同庫J Aバンク統括部副部長 2011年6月 同庫J Aバンク統括部長 2014年6月 同庫大阪支店長 2017年7月 同庫常務執行役員 2020年4月 三菱UFJニコス(株)常務執行役員 2022年4月 当社常務執行役員 2024年6月 当社代表取締役副社長(現任)	(注)2	2.0
取締役 常務執行役員	井上 剛彦	1965年12月15日生	1989年4月 雪印乳業(株)入社 2015年4月 当社福岡工場長 2017年4月 当社大樹工場長 2019年4月 当社生産部長 2020年6月 当社取締役常務執行役員 2023年6月 当社取締役常務執行役員 生産部長委嘱 2024年4月 当社取締役常務執行役員(現任)	(注)2	3.5
取締役 常務執行役員	稲葉 聡	1963年12月20日生	1987年4月 雪印乳業(株)入社 2009年10月 当社秘書室副室長 2011年4月 当社秘書室長 2013年6月 当社研究開発部副部長 2015年6月 当社総合企画室長 2018年6月 雪印ビーンスターク(株)代表取締役社長 2020年6月 当社常務執行役員 2021年6月 当社取締役常務執行役員(現任)	(注)2	5.3
取締役 常務執行役員	岩橋 貞治	1964年3月1日生	1987年4月 雪印乳業(株)入社 2014年3月 当社大阪支店長 2016年4月 当社関係会社統括部長 2020年6月 当社乳食品事業部長 2021年4月 当社常務執行役員 2022年6月 当社取締役常務執行役員(現任)	(注)2	2.9

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注) 1	板 東 久 美 子	1954年 4月25日生	1977年 4月 文部省入省 1998年 4月 秋田県副知事 2006年 7月 内閣府男女共同参画局長 2009年 7月 文部科学省生涯学習政策局長 2012年 1月 同省高等教育局長 2013年 7月 同省審議官 2014年 8月 消費者庁 長官 2017年10月 日本司法支援センター理事 2018年 4月 同センター理事長 2018年 5月 独立行政法人国立病院機構理事 2022年 4月 日本赤十字社常任理事(現任) 2022年 6月 当社取締役(現任)	(注) 2	0.5
取締役 (注) 1	福 士 博 司	1958年 4月25日生	1984年 4月 味の素㈱入社 2009年 7月 同社アミノ酸カンパニアミノ酸部長 2011年 6月 同社執行役員 2013年 6月 同社取締役常務執行役員 2013年 6月 同社バイオ・ファイン事業本部長 2015年 6月 同社取締役専務執行役員 2017年 6月 同社代表取締役 2019年 6月 同社取締役副社長執行役員 2019年 6月 同社Chief Digital Officer(CDO) 2021年 6月 同社取締役代表執行役員副社長 2022年 6月 同社特別顧問(現任) 2022年 6月 当社取締役(現任)	(注) 2	1.2
取締役 監査等委員	山 下 功 太 郎	1962年10月 7日生	1995年 6月 雪印乳業㈱入社 2013年 6月 当社総務部長 2017年 4月 当社監査部長 2020年 6月 雪印種苗㈱監査室長 2021年 6月 同社監査役 2026年 2月 当社取締役監査等委員(現任)	(注) 3 5	2.6
取締役 監査等委員 (注) 1	服 部 明 人	1958年11月28日生	1989年 4月 弁護士登録 三宅・畠澤・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 ㈱萩原材木店代表取締役社長(現任) 2016年 9月 穴吹興産㈱社外監査役(現任) 2018年 6月 当社監査等委員である社外取締役(現任) 2021年 6月 社会福祉法人親善福祉協会理事(現任) 2023年 6月 ㈱PALTAC社外取締役(現任) 2024年11月 学校法人開成学園理事(現任) 2024年 6月 当社監査等委員である社外取締役(現任)	(注) 3	1.9
取締役 監査等委員 (注) 1	真 鍋 朝 彦	1963年10月 3日生	1991年10月 太田昭和監査法人(現 E Y 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 E Y 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 同所シニアパートナー 2015年 5月 フロイント産業㈱社外取締役 2015年 6月 日本出版販売㈱(現日販グループホールディングス㈱)社外監査役 2017年 6月 出版共同流通㈱社外監査役 2019年 3月 ヒューマンズデータ㈱監査役(現任) 2019年 6月 公益財団法人中部奨学会評議員 2020年 9月 税理士法人高野総合会計事務所代表社員(現任) 2024年 6月 当社監査等委員である社外取締役(現任)	(注) 3	0.3
計					31.3

- (注) 1. 取締役板東久美子氏、福士博司氏、服部明人氏および真鍋朝彦は、社外取締役であります。
2. 監査等委員以外の取締役の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
3. 監査等委員である取締役の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
4. 監査等委員会の体制は、次のとおりであります。
委員長 山下功太郎氏、委員 服部明人氏、委員 真鍋朝彦氏
5. 前任者の逝去に伴う就任であるため、当社の定款の定めにより、前任者の任期満了の時までとなります。前任者の任期は、2024年6月26日開催の定時株主総会終結のときから2年以内に終了する事業年度のうち、最終のものに関する定時株主総会の終結のときまでであります。

6. 当社では、意思決定と業務執行の迅速化を目的として、執行役員制度を導入しております。

取締役兼務者以外の執行役員は以下のとおりです。

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

イ.2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されれば、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等につきましては、当該定時株主総会直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容(役職等)を含めて記載しております。

男性 9名 女性 2名 (役員のうち女性の比率 18.1%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 社長	佐藤 雅 俊	1963年1月18日生	1985年4月 雪印乳業(株)入社 2008年10月 日本ミルクコミュニティ(株)経営企画部副部長 2009年10月 同社仙台支店長 2011年4月 当社首都圏西支店長 2013年4月 当社総合企画室副部長 2014年6月 当社中部統括支店長 2017年4月 当社秘書室長 2019年4月 当社乳食品事業部長 2020年6月 当社常務執行役員 2022年4月 当社社長執行役員(CEO) 2022年6月 当社代表取締役社長(現任)	(注)2	9.5
代表取締役 副社長	戸高 聖 樹	1964年9月17日生	1987年4月 農林中央金庫入庫 2007年5月 同庫松山支店長 2009年7月 同庫JAバンク経営指導部副部長 2010年7月 同庫JAバンク統括部副部長 2011年6月 同庫JAバンク統括部長 2014年6月 同庫大阪支店長 2017年7月 同庫常務執行役員 2020年4月 三菱UFJニコス(株)常務執行役員 2022年4月 当社常務執行役員 2024年6月 当社代表取締役副社長(現任)	(注)2	2.0
取締役 専務執行役員	岩橋 貞 治	1964年3月1日生	1987年4月 雪印乳業(株)入社 2014年3月 当社大阪支店長 2016年4月 当社関係会社統括部長 2020年6月 当社乳食品事業部長 2021年4月 当社常務執行役員 2022年6月 当社取締役常務執行役員(現任) 2026年6月 当社取締役専務執行役員(予定)	(注)2	2.9
取締役 常務執行役員	稲葉 聡	1963年12月20日生	1987年4月 雪印乳業(株)入社 2009年10月 当社秘書室副室長 2011年4月 当社秘書室長 2013年6月 当社研究開発部副部長 2015年6月 当社総合企画室長 2018年6月 雪印ビーンスターク(株)代表取締役社長 2020年6月 当社常務執行役員 2021年6月 当社取締役常務執行役員(現任)	(注)2	5.3
取締役 常務執行役員	堀 成 輝	1964年8月11日生	1989年4月 雪印乳業(株)入社 2014年10月 当社関西販売本部担当部長 2016年6月 当社財務部担当部長 2017年6月 当社財務部長 2021年4月 当社常務執行役員(現任) 2026年6月 当社取締役常務執行役員(予定)	(注)2	2.4
取締役 執行役員	細谷 俊 之	1967年6月24日生	1991年4月 雪印乳業(株)入社 2020年4月 当社生産技術部副部長 2022年4月 当社札幌工場長 2024年4月 当社生産部長 2026年4月 当社執行役員(現任) 2026年6月 当社取締役執行役員(予定)	(注)2	0.7

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (注) 1	板 東 久 美 子	1954年 4月25日生	1977年 4月 文部省入省 1998年 4月 秋田県副知事 2006年 7月 内閣府男女共同参画局長 2009年 7月 文部科学省生涯学習政策局長 2012年 1月 同省高等教育局長 2013年 7月 同省審議官 2014年 8月 消費者庁 長官 2017年10月 日本司法支援センター理事 2018年 4月 同センター理事長 2018年 5月 独立行政法人国立病院機構理事 2022年 4月 日本赤十字社常任理事(現任) 2022年 6月 当社取締役(現任)	(注) 2	0.5
取締役 (注) 1	品 田 正 弘	1965年10月25日生	1988年 4月 松下電器産業(株)(現 パナソニック(株))入社 2001年 6月 同社パナソニックマーケティング本部商品部 DSCチームリーダー 2008年10月 パナソニック(株)パナソニックマーケティング 本部商品部TVチームリーダー 2012年 4月 同社グローバルマーケティング本部テレビ商 品企画総括 2013年 3月 パナソニックブラジル(有)出向副社長 パナソニックマーケティングブラジル(有)出向 社長 2015年 4月 パナソニック(株)アプライアンス社テレビ事業 部事業部長 2017年 4月 同社執行役員エコソリューションズ社副社長 同社エナジーシステム事業部長 2019年 4月 同社常務執行役員アプライアンス社社長 2021年 4月 同社専務執行役員アプライアンス社社長 2021年10月 同社くらし事業本部長 2022年 4月 同社代表取締役社長執行役員CEO 2026年 4月 パナソニックホールディングス(株)客員(現任) 2026年 6月 当社取締役(予定)	(注) 2	0.0
取締役 監査等委員	内 藤 孝	1967年10月 9日生	1991年 4月 雪印乳業(株)入社 2018年 4月 当社監査部担当部長 2020年 6月 当社関係会社統括部副部長 2023年 4月 当社関係会社統括部長(現任) 2026年 6月 当社取締役監査等委員(予定)	(注) 3	0.2
取締役 監査等委員 (注) 1	真 鍋 朝 彦	1963年10月 3日生	1991年10月 太田昭和監査法人(現 E Y 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 E Y 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 同所シニアパートナー 2015年 5月 フロイント産業(株)社外取締役 2015年 6月 日本出版販売(株)(現日販グループホールディ ングス(株))社外監査役 2017年 6月 出版共同流通(株)社外監査役 2019年 3月 ヒューマンズデータ(株)監査役(現任) 2019年 6月 公益財団法人中部奨学会評議員 2020年 9月 税理士法人高野総合会計事務所代表社員(現 任) 2024年 6月 当社監査等委員である社外取締役(現任)	(注) 3	0.3

取締役 監査等委員 (注) 1	植村京子	1961年7月22日生	1994年4月	大阪地方裁判所判事補	(注) 3	0.0
			2002年4月	静岡家庭裁判所沼津支部判事補		
			2004年4月	同支部判事		
			2005年4月	横浜地方裁判所判事		
			2008年4月	弁護士登録(第一東京弁護士会)		
			2009年4月	ヤフー(株)(現LINEヤフー(株))社外監査役		
			2017年6月	MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)社外監査役		
			2018年6月	ソフトバンク(株)社外取締役		
			2018年10月	深山・小金丸法律会計事務所 パートナー		
			2024年8月	深山・植村法律事務所 パートナー(現任)		
			2025年6月	労働政策審議会雇用環境・均等分科会 会長(現任)		
			2026年4月	学校法人昭和女子大学 監事(現任)		
			2026年6月	大成建設株式会社 社外監査役(就任予定)		
2026年6月	当社監査等委員である社外取締役(予定)					
計						24.3

- (注) 1. 取締役板東久美子氏、品田正弘氏、真鍋朝彦氏および植村京子氏は、社外取締役であります。
2. 監査等委員以外の取締役の任期は、2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
3. 監査等委員である取締役の任期は、2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
4. 監査等委員会の体制は、次のとおりであります。
- 委員長 内藤孝氏、委員 真鍋朝彦氏、委員 植村京子氏
- なお、監査等委員会の長につきましては、当該定時株主総会直後に開催が予定される監査等委員会の決議事項の内容を含めて記載しております。
5. 当社では、意思決定と業務執行の迅速化を目的として、執行役員制度を導入しております。
- 取締役兼務者以外の執行役員は以下のとおりです。
- | | | |
|--------|--------|-----------------------------|
| 常務執行役員 | 畑本 二美 | 広報IR・サステナビリティ推進担当 |
| 常務執行役員 | 河本 紳 | 財務・DX戦略担当、広報IR副担当 |
| 常務執行役員 | 河上 雄二 | 業務製品事業・ロジスティクス担当 |
| 常務執行役員 | 若林 偉彦 | 酪農担当(酪農部長委嘱) |
| 執行役員 | 近藤 浩 | 品質保証・研究開発・商品開発担当、研究所管掌 |
| 執行役員 | 津田 知亮 | 酪農総合研究所担当(酪農総合研究所長委嘱)、酪農副担当 |
| 執行役員 | 松村 英一郎 | 機能性事業担当 |
| 執行役員 | 加藤 光一郎 | 総合企画室長 |
| 執行役員 | 大沼 貴教 | 海外事業戦略部長 |
| 執行役員 | 福迫 忠己 | 海外事業推進部長 |
| 執行役員 | 村田 正樹 | 北海道支社長 兼 北海道支店長 |
| 執行役員 | 福田 耕治 | 東日本支社長 |
| 執行役員 | 竹田 朋 | 西日本支社長 |
| 執行役員 | 冠木 敏秀 | ミルクサイエンス研究所長 |

社外役員の状況

当社は、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名選任の件」および「監査等委員である取締役3名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと当社の社外取締役は4名となります。

社外取締役板東久美子氏は、当社と利害関係を有せず、消費者視点に立脚した行政や消費者問題等の対応に豊富な実績を残しており、当社が掲げる「消費者重視経営の実践」関連課題のみならず、サステナビリティ課題である「人権」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」「地域社会への貢献・パートナーシップ」等についても多くの経験と知見を有しており、当社グループの重要経営課題について、建設的な助言や監督機能が期待できると判断し、監査等委員でない社外取締役として選任しております。また、板東氏は当社および関係会社の業務執行者、主要な取引先もしくはその業務執行者、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家、当社の主要な株主等ではなく、過去に該当したこともありません。以上のとおり、独立性が高く、一般株主と利益相反のおそれがないことから、独立役員に指定いたしました。

社外取締役品田正弘氏は、当社と利害関係を有せず、企業経営経験者としての広範で深い知識と経験を有し、海外での事業経営、マーケティング、サステナビリティ、人事労務分野に精通しており、当社の重要経営課題であるグループの海外戦略、サステナビリティ推進、人的資本の充実などに対して、企業経営経験者としての知見に基づいた重要な助言や監督機能が期待できると判断し、監査等委員でない社外取締役として選任しております。また、品田氏は当社および関係会社の業務執行者、主要な取引先もしくはその業務執行者、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家、当社の主要な株主等ではなく、過去に該当したこともありません。以上のとおり、独立性が高く、一般株主と利益相反のおそれがないことから、独立役員に指定いたしました。

社外取締役真鍋朝彦氏は、当社と利害関係を有せず、公認会計士として財務・会計に関する専門的で高度な知識と幅広い経験を有しており、取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。また、真鍋氏は当社および関係会社の業務執行者、主要な取引先もしくはその業務執行者、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家、当社の主要な株主等ではなく、過去に該当したこともありません。以上のとおり、独立性が高く、一般株主と利益相反のおそれがないことから、独立役員に指定いたしました。

社外取締役植村京子氏は、当社と利害関係を有せず、弁護士として多様な公職や企業社外役員の豊富な経験を有し、また企業法務にも精通しており、高い専門性を取締役の職務執行に対する監督・監査に活かしていただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。また、植村氏は当社および関係会社の業務執行者、主要な取引先もしくはその業務執行者、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家、当社の主要な株主等ではなく、過去に該当したこともありません。以上のとおり、独立性が高く、一般株主と利益相反のおそれがないことから、独立役員に指定いたしました。

当社と社外取締役の間には、上記以外の人的関係、資本的關係または取引関係その他の利害関係について、該当する事項はありません。

社外取締役である監査等委員による監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

監査等委員である社外取締役は会計監査人と定期的に開催する協議会に参加し、会計監査人の監査計画および監査結果の報告を受け、会計監査およびレビューの方法および結果、会計監査人の職務の遂行に関する事項等について、監査するとともに、三様監査の立場から効果的監査に向け活発な意見交換を行っております。

当社は、社外取締役の独立性の判断基準を次のとおり定めております。

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
当社または当社子会社の業務執行取締役、執行役員または本社部長
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
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
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

(3) 【監査の状況】

監査等委員会監査の状況

ア．監査等委員会監査の組織、人員及び手続

- ・監査等委員会は社外取締役2名および常勤の取締役1名の計3名で構成されております。社外取締役である監査等委員は、財務・会計または法務の専門的知見を有する者を選任しております。
- ・監査等委員会は、監査等委員会で定めた監査方針および監査計画に従い、内部統制システムを活用して取締役の職務の執行を監査しています。
- ・監査等委員会は、会計監査人から監査計画および監査結果の報告を受けるとともに、会計監査人の監査方法および結果、職務遂行に関する事項等について、定期的に協議会を開催し、意見交換を行うことで効果的な監査体制を整備しています。
- ・監査等委員会の職務を補助する組織として、執行機関から独立した監査等委員会室を設置し、専任スタッフ(2名)を配置して、監査等、業務の円滑な遂行を支援しております。

イ．監査等委員会の監査方針および監査計画

- ・監査等委員会は、「会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けた法定の独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、企業および企業集団の健全で持続的な成長の確保と社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する。」ことを基本方針としております。当事業年度は(1)「Next Design 2030」達成に向けた「グループ経営方針2025」の執行および進捗状況、(2)内部統制システムの運用状況、(3)サステナビリティ課題への取組み状況を重点監査項目に設定し、監査を実施しました。

ウ．監査等委員及び監査等委員会の活動状況

- ・当事業年度において監査等委員会は18回開催しており、個々の出席状況は次のとおりであります。

区分	氏名	出席回数(出席率)
常勤監査等委員	伊藤 弘幸	14回/15回(93%)
監査等委員	服部 明人	17回/18回(94%)
監査等委員	真鍋 朝彦	18回/18回(100%)
常勤監査等委員	山下 功太郎	3回/3回(100%)

(注) 伊藤弘幸氏は、2026年2月9日の退任までに開催された監査等委員会の出席状況を記載しております。山下功太郎氏は、2026年2月10日の監査等委員就任以降に開催された監査等委員会の出席状況を記載しております。

- ・監査等委員会では、監査方針・監査計画および業務分担の決定、内部監査計画および内部統制評価計画への同意、会計監査人から報告を受けた計算書類等に関する監査の方法・結果の相当性の検証、会計監査人の独立性等の判断・検証、会計監査人および内部監査部門から報告を受けた財務報告に係る内部統制に関する内容の確認・検証、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関する意見形成、監査等委員である取締役および補欠の監査等委員である取締役の選任への同意、取締役の競業取引および利益相反取引の承認、会計監査人の再任および報酬に関する同意、ならびに監査等委員会補助人の人事評価等を具体的な検討事項として監査を行い、併せて監査結果の報告等を実施しております。また、経営の方向性および監査等委員会の監査から見た課題等について代表取締役との意見交換を行っております。
- ・監査等委員の活動として、取締役会をはじめ重要な会議への出席、稟議書等重要書類の閲覧、本社及び主要な支店・工場等の監査、グループ会社の調査、会計監査人との協議および内部監査部門との情報共有等を実施しております。主な活動状況は次のとおりであり、常勤、社外別の役割分担については○印で示しております。

実施項目	実施状況	常勤	社外
取締役会への出席	17回	○	○
経営執行会議への出席	45回	○	-
代表取締役との意見交換会の開催	2回	○	○
社外取締役会議の開催	2回	○	○
会計監査人との協議	8回	○	○
グループ会社監査役との連携	3回	○	-
内部監査部門との連携	8回	○	-
本社および支店・工場等の部門監査	38部署	○	○
グループ会社への調査	21社	○	○

内部監査の状況

ア．組織、人員及び手続

・当社の内部監査は、監査部が内部監査規程および監査計画に従い、業務運営組織等の活動が経営方針および経営計画に則り、適正かつ効率よく執行されているか否かを検討・評価する監査と財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システム・プロセスの整備、運用状況の監査等を実施しており、内部統制が求める業務の有効性および効率性の向上を図り、財務報告の信頼性を高め、コンプライアンスを確保し、会社財産を保全し、企業価値を高めることに寄与することを目的としております。監査部長は、監査結果を代表取締役社長、取締役会、監査等委員会に監査報告書として提出し、監査対象の業務運営組織等には、監査結果通知書を送付して、監査指摘事項の回答その他問題点の是正を求め、実施状況を確認しております。監査部の2026年3月末現在の人員は、15名で構成し多様なキャリアを持つ管理職、管理職経験者や内部監査士認定者等の専門資格を有する人材を配置しております。

イ．内部監査、監査等委員会監査及び会計監査の相互連携

A．内部監査と監査等委員会監査との連携状況

・監査部は、内部監査の方針・計画の策定、監査結果の報告、内部統制システムの評価、必要に応じて監査等委員会が求める調査等について監査等委員会と密接な連携を保ち、効果的な監査を実施する体制を構築しております。

B．内部監査と会計監査との連携状況

・監査部は、会計監査人との四半期ごとの定期的な打合せ、意見交換に加え、必要に応じて随時に打合せ、意見交換を実施しております。

C．監査等委員会と会計監査との連携状況

・「監査等委員会監査の状況 ア.監査等委員会監査の組織、人員及び手続」を参照ください。

会計監査の状況

ア．業務を執行した公認会計士の氏名、所属する監査法人名

公認会計士の氏名等		所属する監査法人名
業務執行社員	山本道之	有限責任監査法人トーマツ
	大屋敷 知子	

イ．継続監査期間

2018年3月期以降の9年間

ウ．監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に係る補助者は、有限責任監査法人トーマツに所属する公認会計士12名およびその他19名です。

エ．監査法人の選定方針と理由

・監査等委員会は、「会計監査人の解任または不再任の決定の方針」を定め、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した場合に、「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します。

・監査等委員会が有限責任監査法人トーマツを選定した理由は、「会計監査の品質」「監査法人の品質管理」「独立性」「総合的能力」等を総合的に勘案した結果、同法人が当社グループの事業を一元的に監査できる体制を有し、監査の適正性をより高めることが可能であると判断したためであります。

オ．監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は会計監査人の選定にあたり、その業務執行状況を多角的かつ総合的に評価しました。具体的には「会計監査の品質」「監査法人の品質管理」「独立性」「総合的能力」の各観点から評価を行いました。

監査報酬の内容等

ア．監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	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)	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)
提出会社	71		71	
連結子会社	10		11	
計	82		82	

イ．監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイトトウシュートマツリミテッド)に対する報酬(ア．を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	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)	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)
提出会社		9		
連結子会社	0	15	1	15
計	0	25	1	15

前連結会計年度における提出会社の非監査業務の内容は、役員報酬制度の見直しに関するコンサルティング業務であります。

前連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、会計アドバイザー及び税務申告に関する業務であります。

当連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、会計アドバイザー及び税務申告に関する業務であります。

ウ．その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

エ．監査報酬の決定方針

監査計画および期中レビュー計画を基に、合理的な単価および日数を勘案して、監査法人との合意の上、監査報酬を決定しております。

オ．監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

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、執務状況および報酬額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は妥当であると判断し、同意しております。

(4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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、直近では2025年5月14日開催の取締役会においてその一部改定を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会で予め協議しております。

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、報酬諮問委員会での協議が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針は次のとおりです。

ア．基本方針

A．監査等委員でない取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、業績に見合った金額に設定します。また、各役位の報酬は、職責の重さ、およびグループ連結業績への貢献度や達成度等を反映します。監査等委員である取締役の報酬総額は、株主総会にて決議された範囲内であり、その水準につきましては、外部調査による同規模他社と比較し、見合った金額に設定します。

B．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。

役員区分	基本報酬 (金銭報酬)	業績連動報酬	
		短期インセンティブ (金銭賞与)	長期インセンティブ (株式報酬)
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)			
監査等委員でない社外取締役			
監査等委員である取締役及び社外取締役(社外取締役を含む。)			

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、6：2：2とします(業績連動報酬の業績指標をそれぞれ達成した場合)。

ウ．業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

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および個人評価に応じたインセンティブとして支給します。業績指標は、グループ連結営業利益とします。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．長期インセンティブ(株式報酬)

業績連動の業績指標は、収益性および資本効率の向上ならびに環境・社会・企業統治(ESG)に関する指標との連動性の重視の観点から、評価項目をEBITDAおよびROEならびにCO2排出量、従業員エンゲージメントおよび女性経営職比率の5項目とします。これに、業績非連動の部分を加え、EBITDA：ROE：CO2排出量：従業員エンゲージメント：女性経営職比率：業績非連動のウェイトを以下表のとおりとします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

長期インセンティブ各指標のウェイト

指標	EBITDA	ROE	CO2排出量	従業員 エンゲージメント	女性経営職 比率	業績 非連動
ウェイト	25%	25%	10%	10%	10%	20%

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ならびにESG指標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。

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

月額で設定し、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則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

個人別の報酬額については、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会で予め協議し、取締役会で決議します。

なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べる事ができるものとします。

カ．役員報酬等に関する株主総会決議日等

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額は、2023年6月28日開催の第14回定時株主総会において、年額700百万円以内(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。また、別枠で、業績連動型株式報酬は、2024年3月31日で終了する事業年度から2026年3月31日で終了する事業年度までの期間で合計金261百万円を上限とすること、当社の取締役会の決定により2026年3月31日で終了する事業年度以降、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、延長した事業年度数に金87百万円を乗じた金額を上限とすると決議いただいております(なお、当社は2026年5月14日の取締役会で業績連動型株式報酬を2029年3月31日で終了する事業年度まで延長する決議をしております)。

キ．当連結会計年度(第17期)における業績連動報酬に係る業績指標の目標および実績

A．短期インセンティブ(金銭賞与)

a．業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与

2026年3月期(第17期)連結営業利益実績 182億円(達成率:96.1%)

2025年度グループ連結営業利益 計画達成率	計算式	支給総額(千円)
0～150%以上	達成率(%)×597,000	0～89,550 (注)

(注)短期インセンティブ(金銭賞与)は取締役に加えて取締役を兼務しない執行役員にも支給されますが、当該金額は、取締役の短期インセンティブ(金銭賞与)の支給総額となります。

役位係数(共通)は次のとおりです。本係数(共通)を用いて、役位別支給額を決定します。

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	0.42

その上で、業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与の支給額は、次のとおりとします。

代表取締役の場合

役位別基準額と同額とします。

代表取締役以外の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の場合

役位別基準額の80%の額(1円未満は切捨て)とします。

b．個人評価に基づく個人別の金銭賞与

代表取締役以外の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対しては、業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与(上記a.参照)に加えて、個人評価に基づく個人別の金銭賞与を支給します。

個人評価に基づく個人別の金銭賞与の支給額は、取締役を兼務しない執行役員分も含め、執行役員としての役位ごとに各執行役員の個人評価金銭賞与と充分分()の全てを合計した額を個人評価に基づく金銭賞与の役位別支給総額とした上で、代表取締役が役位ごとに相対的に個人評価を行い、個人評価の結果に基づき、取締役会で定める配分方法に従い、決定します。

()「個人評価金銭賞与と充分分」とは、各執行役員につき、役位別基準額から業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与の額を控除した残額をいいます。

B．長期インセンティブ(株式報酬)

E B I T D A

2026年3月期(第17期)EBITDA実績 35,749百万円

E B I T D A	支給率(%)	計算式	支給総額(千円)
289億円未満		業績結果(百万円)× 426.4286-12,323,785.714	支給しない
289～814億円	0～150		0～22,387
814億円以上	150(上限)		22,387

役位係数(共通)を用いて、役位別支給額を決定します。

ROE

2026年3月期(第17期)ROE実績 13.6%

ROE	支給率(%)	計算式	支給総額(千円)
4%未満		業績結果(%) × 2,985,000-11,940,000	支給しない
4~11.5%	0~150		0~22,387
11.5%以上	150(上限)		22,387

ROEは小数点第一位まで計算します。
役位係数(共通)を用いて、役位別支給額を決定します。

CO2排出量

2025年度実績(2013年度比削減率) 29.1% (達成率: 80.0%)

CO2削減目標達成率	支給率(%)
0%	
0~150%	0~150
150%以上	150(上限)

従業員エンゲージメント

a. 2025年度 エンゲージメントスコア実績 66.0点 (目標値達成率: 42.9%)

エンゲージメントスコア 目標値達成率	支給率(%)
0%	
0~150%	0~150
150%以上	150(上限)

b. 2025年度 エンゲージメントスコア前年度比 前年度超

エンゲージメントスコア 前年度比	支給率(%)
前年度以下	0
前年度超	100

女性経営職比率

2025年度 女性経営職比率実績 10.3% (目標値達成率: 94.7%)

女性経営職比率 目標達成率	支給率(%)
0%	
0~150%	0~150
150%以上	150(上限)

業績非連動

支給総額12,345,000円

ク．2027年3月期(第18期)の役員報酬等の額またはその算定方法に関する事項

A．短期インセンティブ(金銭賞与)

a．業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与

支給総額は、2026年度グループ連結営業利益の計画達成率に応じて下記計算式を用いて算出します。
2026年度のグループ連結営業利益の目標額(計画達成率100%)は210億円とします。

2026年度グループ連結営業利益計画達成率	計算式	支給総額(千円)
0～150%以上	達成率(%)×565,700	0～84,855 (注)

(注)短期インセンティブ(金銭賞与)は取締役に加えて取締役を兼務しない執行役員にも支給されますが、当該金額は、取締役の短期インセンティブ(金銭賞与)の支給総額となります。

役位係数(共通)は次のとおりです。本係数を用いて、役位別支給額を決定します。

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	0.42

その上で、業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与の支給額は、次のとおりとします。

代表取締役の場合

役位別基準額と同額とします。

代表取締役以外の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の場合
役位別基準額の80%の額(1円未満は切捨て)とします。

b．個人評価に基づく個人別の金銭賞与

代表取締役以外の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対しては、業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与(上記a.参照)に加えて、個人評価に基づく個人別の金銭賞与を支給します。

個人評価に基づく個人別の金銭賞与の支給額は、取締役を兼務しない執行役員分も含め、執行役員としての役位ごとに各執行役員の個人評価金銭賞与充充分()の全てを合計した額を個人評価に基づく金銭賞与の役位別支給総額とした上で、代表取締役が役位ごとに相対的に個人評価を行い、個人評価の結果に基づき、取締役会で定める配分方法に従い、決定します。

()「個人評価金銭賞与充充分」とは、各執行役員につき、役位別基準額から業績計画達成率に基づく個人別の金銭賞与の額を控除した残額をいいます。

B．長期インセンティブ(株式報酬)

a．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(以下信託という)に261百万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48,500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2026年4月1日から2027年3月末日まで)とします。

当該報酬の支給方法は、「Next Design 2030」で設定する各目標の達成を目指し、「Next Design 2030」期間内の各事業年度の目標を算出のうえ、当該事業年度の業績目標の達成度等に応じて、対象者の退任又は死亡後、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す。

当該期間の途中で退任又は死亡した場合、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、b.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。

b. 設計内容

E B I T D A

「Next Design 2030」の財務指標を基準に、支給総額を決定します。

E B I T D A	支給率(%)	計算式	支給総額(千円)
289億円未満		業績結果(百万円) × 404.0857-11,678,077.143	支給しない
289～814億円	0～150		0～21,214
814億円以上	150(上限)		21,214

役員係数(共通)を用いて、役員別支給額を決定します。

R O E

「Next Design 2030」の目標値を基準に、支給総額を決定します。

R O E	支給率(%)	計算式	支給総額(千円)
4%未満		業績結果(%) × 2,828,600-11,314,400	支給しない
4～11.5%	0～150		0～21,214
11.5%以上	150(上限)		21,214

R O Eは小数点第一位まで計算します。

役員係数(共通)を用いて、役員別支給額を決定します。

C O 2排出量

「Next Design 2030」の最終目標「2013年度比50%削減」を達成するための累計目標値を踏まえて定めたC O 2削減目標達成率を基準に、支給総額を決定します。

C O 2削減目標達成率	支給率(%)
0%	
0～150%	0～150
150%以上	150(上限)

役員係数(共通)を用いて、役員別支給額を決定します。

従業員エンゲージメント

エンゲージメントスコアの(i)目標値達成率および(ii)前年度比を基準に、支給総額を決定します。そのウェイトを(i)目標値達成率：(ii)前年度比をそれぞれ1：1とします(業績指標をそれぞれ達成した場合)。

(i)目標値達成率

エンゲージメントスコアの目標値達成率に応じて、支給総額を決定します。

エンゲージメントスコア 目標値達成率	支給率(%)
0%	
0～150%	0～150
150%以上	150(上限)

役員係数(共通)を用いて、役員別支給額を決定します。

(ii)前年度比

2026年度のエンゲージメントスコアが2025年度のエンゲージメントスコア以下であれば支給率を0%、2026年度のエンゲージメントスコアが2025年度のエンゲージメントスコアを超えれば支給率を100%とします。役員係数(共通)を用いて、役員別支給額を決定します。

エンゲージメントスコア 前年度比	支給率(%)
前年度以下	0
前年度超	100

女性経営職比率

「Next Design 2030」の最終目標「20%以上」を達成するための累計目標値を踏まえて定めた女性経営職比率目標達成率に応じて、支給総額を決定します。

女性経営職比率 目標達成率	支給率(%)
0%	
0～150%	0～150
150%以上	150(上限)

役位係数(共通)を用いて、役位別支給額を決定します。

業績非連動

支給総額10,555,500円(予定)。役位および在任期間に応じて支給額を決定します。

提出会社の役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)
		固定報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
		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(監査等委員および 社外取締役を除く)	322	209	61	52	7
取締役(監査等委員、社外 取締役を除く)	24	24			2
社外役員	42	42			4

- (注) 1. 上表には、2025年6月24日開催の第16回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、および2026年2月9日付けで退任した取締役(監査等委員である取締役)1名の計2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。

提出会社の役員毎の連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名・権限・裁量の範囲等

ア. 当連結会計年度(第17期)における算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名・権限・裁量の範囲等

イ. 2027年3月期(第18期)における算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名・権限・裁量の範囲等

ア.イ.ともに、個人別の報酬額は、取締役会で決議します。当該取締役会の決議に際しては、過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会で予め協議します。なお、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員以外の取締役の報酬について、意見を述べる事ができるものとします。

当連結会計年度(第17期)の提出会社の役員の報酬等の額の決定過程における、提出会社の取締役会の活動内容

業績連動報酬に係る指標、額につきましては、報酬諮問委員会の協議を経て、2025年5月20日開催の取締役会において決定しております。基本報酬につきましては、報酬諮問委員会の協議を経て、2025年5月20日開催の取締役会において決定しております。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式を純投資目的である投資株式と考えております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

ア．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

(保有方針および保有の合理性を検証する方法)

当社は、関係先や協業先の株式について、当社の事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが合理的であると判断した場合を除き、これを保有しません。

保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況(取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートを活用、共同開発などの取引構想等)に加え、定量的な評価として取得効果(経済合理性を確認)を個別銘柄毎に検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、当社目標ROE(9%)を基準とした目標値と比較し、評価しております。

上記判断により保有の合理性が認められた銘柄についても、「Next Design 2030」にて意思決定する成長投資への充当原資として、取引先との対話を経た上で段階的に純資産対比10%未満を目途として縮減に取り組み、2025年度末では8.9%となりました。今後も、取引先との十分な対話を継続し、保有意義や市場環境等を総合的に勘案したうえで、引き続き縮減を進めていきます。

(個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容)

2025年11月26日の取締役会において、検証を実施し、合理性が認められる銘柄を含めて上場株式1銘柄と非上場株式1銘柄の売却を決定しました。保有を継続するすべての銘柄については、上記の検証を基にグループの中長期的な視点から経済利益を増大する目的で保有することを確認しました。

上記銘柄を含めて上場株式5銘柄、非上場株式1銘柄を売却した結果、2025年度末において、みなし保有株式1銘柄を含む42銘柄を保有しております。

イ．銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	19	673
非上場株式以外の株式	22	17,535

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式			
非上場株式以外の株式	5	5	取引先持株会に加入し継続購入しております。増加理由は個別銘柄毎に記載しております。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	249
非上場株式以外の株式	5	31,470

ウ．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

定量評価を個別銘柄毎に実施しておりますが、個社別の事業収益額を算出数値に用いているため、営業政策上秘密保持の観点から記載しておりません。

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
大塚ホールディングス(株)	1,000,000	1,000,000	同社グループとは、赤ちゃんとお母さんをはじめとした家族の健康といきいきした暮らしをサポートするために、様々な協業を継続的に行っております。 具体的には両社の強みを活かした「ビーンスターク ポカリスエット」などの販売、液体ミルク「すこやかM1」の委託製造、「ビーンスターク」ブランドの高標使用などです。 当社グループの事業拡大、企業価値向上を目的として、関係強化を図るため、継続して保有しています。	有
	11,010	7,753		
(株)セブン & アイ・ホールディングス	1,833,066	1,832,153	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、当社は同社と共同商品開発推進等のビジネス連携を強化していくため、また、当社グループ会社で同社の共同配送センターの運営を受託しているため、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続保有しております。なお、持ち株会を休会しておりますが、配当額を再投資しております。	有
	3,892	3,962		
(株)ヤクルト本社	305,088	305,088	乳製品の取引を行っており、同社との長期的・安定的に良好な関係の維持、強化を図る為に、継続して保有しております。	有
	811	870		
イオン(株)	289,844	96,541	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。なお、持ち株会を休会しておりますが、配当額を再投資しております。なお、2025年9月1日付の株式分割(1株 3株)により保有株式数が増加しております。	無
	546	362		
(株)モスフードサービス	84,397	84,397	乳製品の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	有
	357	308		
(株)ライフコーポレーション	70,525	69,560	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。なお、持ち株会に加入しており、毎月一定額を拠出しております。	無
	179	134		
(株)アークス	39,962	39,962	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	有
	151	116		
(株)パロー	34,080	34,080	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	有
	124	81		
(株)平和堂	24,374	24,255	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。なお、持ち株会を休会しておりますが、配当額を再投資しております。	無
	72	61		
(株)ラクト・ジャパン	20,000	20,000	原材料の安定仕入のため、また当社との共同取組の可能性も有している事から、同社との関係の強化を図るため、継続して保有しております。	有
	71	59		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)フジ	28,128	28,128	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	58	61		
(株)マツキヨココ カラ&カンパ ニー	22,800	22,800	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	57	53		
(株)リテールパー トナース	38,388	38,388	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	48	51		
(株)ブルーゾン ホールディング ス	22,000		乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。なお、2025年10月1日付の株式移転により、(株)ヤオコーから変更されております。	無
	41			
ミニストップ(株)	16,105	16,105	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	29	29		
(株)ヤマナカ	52,480	52,480	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	有
	27	29		
北雄ラッキー(株)	6,000	6,000	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	有
	17	18		
アルビス(株)	6,600	6,600	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	16	18		
(株)オークワ	12,541	12,427	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。なお、持ち株会を体会しておりますが、配当額を再投資しております。	無
	10	10		
(株)ダイイチ	6,000	6,000	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	9	8		
(株)ヤマザワ	164	164	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しております。	無
	0	0		
ホッカンホール ディングス(株)	42	42	原材料の安定仕入のため、また当社との共同開発の可能性も有している事から、同社との関係の強化を図るため、継続して保有しております。	有
	0	0		
伊藤忠商事(株)		3,538,230	当事業年度において株式の売却を実施しております。	有
		24,417		
(株)トーヨー		109,040	当事業年度において株式の売却を実施しております。	有
		380		
(株)マミーマート		27,100	当事業年度において株式の売却を実施しております。	無
		131		
エイチ・ツー・ オー リテイ リング(株)		26,400	当事業年度において株式の売却を実施しております。	有
		59		
大木ヘルスケア ホールディング ス(株)		51,052	当事業年度において株式の売却を実施しております。	無
		40		
(株)ヤオコー		4,400	当事業年度において株式移転が発生しております。	無
		40		

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
イオン(株)	1,111,659	370,553	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しており、現在は退職給付信託に拠出しております。なお、議決権行使の指図権を有しております。また、2025年9月1日付の株式分割(1株 3株)により保有株式数が増加しております。	無
	2,094	1,389		
(株)ヤクルト本社	208,000	208,000	乳製品の取引を行っており、同社との長期的・安定的に良好な関係の維持、強化を図る為に、継続して保有しており、現在は退職給付信託に拠出しております。なお、議決権行使の指図権を有しております。	有
	553	593		
(株)ライフコーポレーション	72,000	72,000	乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しており、現在は退職給付信託に拠出しております。なお、議決権行使の指図権を有しております。	無
	182	139		
ホッカンホールディングス(株)	74,800	74,800	原材料の安定仕入を目的とし、同社との関係の強化を図るため、継続して保有しており、現在は退職給付信託に拠出しております。なお、議決権行使の指図権を有しております。	有
	165	124		
セントラルフォレストグループ(株)	53,000	53,000	同社グループとは乳製品及び飲料・デザート類の取引を行っており、同社との長期的・安定的な関係の構築を目的とし、継続して保有しており、現在は退職給付信託に拠出しております。なお、議決権行使の指図権を有しております。	有
	145	163		

- (注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。
2. みなし保有株式の貸借対照表計上額は、みなし保有株式の事業年度末日における時価に議決権行使権限の対象となる株式数を乗じて得た額を記載しております。
3. 特定投資株式のうち上位5銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えております。
4. みなし保有株式のうち上位2銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えております。
5. 当社の株式の保有の有無は、相手先の主要な子会社等を含んで保有状況を記載しております。
6. (株)ヤオコーは、株式移転により2025年10月1日付で、持株会社である(株)ブルーゾーンホールディングスを設立しております。この株式移転に伴い、(株)ヤオコーの普通株式1株につき、(株)ブルーゾーンホールディングスの普通株式1株の割合で割当を受けております。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

5 【従業員の状況等】

(1) 【人材戦略に関する基本方針等】

人材戦略に関する基本方針

当社グループは、「Next Design 2030」を新たな100年に向けたスタートと位置づけ、雪印メグミルクアセットの大変革を行なうこととしています。また、事業戦略としては、既存事業の競争力の維持・拡大と合わせて、代替食品事業や海外展開といった新たな領域への進出を計画達成に向けた柱としています。

そして、「Next Design 2030」と合わせ刷新した存在意義・志を達成するための行動において、当社グループの役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観として、「主体性」・「チャレンジ」・「チームワーク」の3つを「雪印メグミルク バリュー」として定めています。

そのうち、当社における人材戦略を次のように定めています。

重要課題	人事戦略	戦略に基づく施策
1. 経営戦略と連動した人事戦略の実現（人的資本経営の推進）	経営戦略に連動した人材の獲得・配置	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道エリアの要員確保 ・DX人材の育成 ・グローバル人材の育成 ・タレントマネジメントシステムによる人材マネジメントの推進
2. 従業員の多様な価値観や自律的な成長を促進する組織風土の醸成	エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・定期調査によるモニタリングとPDCAの実践 ・健康経営の推進
3. 経営戦略を実現する人材の育成とキャリア自律の促進	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（以下、DE&Iという。）の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍推進 ・育児・介護と仕事の両立支援 ・あたらしい働き方の推進
	グループ人材育成とキャリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代リーダーの育成 ・自律的なキャリア形成の促進

人材戦略に基づく給与の決定方針

当社は、管理職・一般職からなる正社員と、シニア社員・契約社員などからなる非正規社員のそれぞれで、役割と能力に基づいた賃金設計を行い、さらに、管理職および一般職はそれぞれを等級区分で細分化し、等級区分に応じた賃金支給とすることとしています。

また、正社員やシニア社員は月給制、契約社員は日給制と雇用区分によって異なる賃金の計算方式を採用しています。

賃金は、固定給と賞与、その他手当から構成され、それぞれの内容を次のとおり決定しています。

固定給	雇用区分および等級、年間の評価に基づく昇給により決定
賞与	グループ業績に連動した支給月数、および評価により決定
その他手当	支給要件と合致する場合に固定額を支給（例：北海道工場の勤務者に地域手当を支給）

正社員は、上期および下期の期初に上司との面談を経て、個々人の業務目標を設定し、業務目標に対する結果をフィードバックした上で賞与支給に反映しています。また、能力や貢献度による能力評価を行い、次年度の昇給への反映や、昇級につながる仕組みとしています。

この業務目標および能力や貢献度の評価項目に、「雪印メグミルク バリュー」の体現と経営戦略に基づいた目標設定を織り込むことで、能力の伸長や業務の貢献が報酬に連動することとしています。

加えて、毎年市場の賃金相場を注視し、市場全体と競合他社の状況や物価変動による従業員の生活水準への影響を勘案しながら、ベースアップの有無や採用条件の引上げを検討することとしています。

契約社員についても、業務の貢献が次年度の昇給や賞与支給に影響をする仕組みとしているだけでなく、優秀な契約社員を社員登用する仕組みと合わせて、雇用形態に関わらず意欲を以て仕事ができるようにしています。

(2) 【従業員の状況】

連結会社の状況

(2026年3月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)	
乳製品	2,228	(1,218)
飲料・デザート類	2,078	(529)
飼料・種苗	401	(113)
報告セグメント計	4,707	(1,860)
その他	1,137	(1,289)
合計	5,844	(3,149)

- (注) 1. 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は()内に年間の平均人員を外数で記載しています。
2. 臨時雇用者数には、シニア社員、契約社員、パート社員及び嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。

提出会社の状況

(2026年3月31日現在)

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
3,172(1,090)	41.6	16.0	7,733,539	1.0

セグメントの名称	従業員数(名)	
乳製品	1,458	(615)
飲料・デザート類	1,714	(475)
合計	3,172	(1,090)

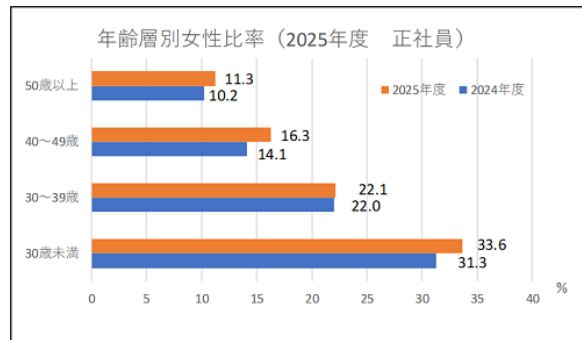
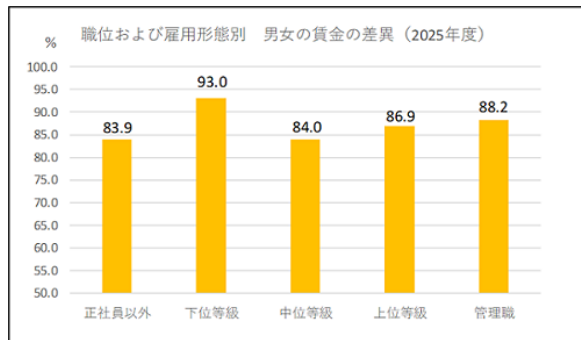
- (注) 1. 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は()内に年間の平均人員を外数で記載しています。
2. 臨時雇用者数には、シニア社員、契約社員、パート社員及び嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いています。
3. 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含んでいます。

多様性に関する指標

ア．提出会社および連結会社

	女性管理職 比率(%)	男性の育児 休業取得率 (%)	男女の賃金の差異(%)		
			全労働者	正規雇用 労働者	非正規雇用 労働者
雪印メグミルク(株)(当社)	10.3	97.0	67.7	69.9	76.7
雪印種苗(株)	6.4	85.7	58.5	60.8	50.8
雪印ピーンスターク(株)	該当なし	該当なし	45.2	90.6	39.4
雪印メグミルク ビジネスソリューション(株)	7.1	100.0	82.0	87.8	79.5
(株)エスアイシステム	9.8	100.0	62.2	73.3	81.8
ニチラク機械(株)	7.1	100.0	78.5	87.5	70.2
直販配送(株)	1.4	54.5	59.0	77.5	79.4
八ヶ岳乳業(株)	0.0	33.3	67.3	78.4	77.7
チェスコ(株)	13.6	0.0	66.6	60.5	107.8
いばらく乳業(株)	0.0	100.0	59.4	73.3	42.8
みちのくミルク(株)	0.0	該当なし	83.4	85.1	84.7
雪印メグミルク マーケティング(株)	5.3	0.0	46.9	83.0	41.3

- (注) 1. 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女の賃金の差異は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」および「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行なう労働者の福祉に関する法律」に基づき開示しています。なお、出向者は出向元の従業員として算出しています。
2. 女性管理職比率は、2026年4月1日時点の従業員数を基に算出しています。
3. 雪印ピーンスターク(株)の管理職は、ほとんどが当社からの出向者で構成されており、直接雇用の管理職が存在しないため、「該当なし」としています。なお、当社からの出向者も含めた女性管理職の割合は12.5%です。
4. 男性の育児休業取得率は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行なう労働者の福祉に関する法律」に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行なう労働者の福祉に関する法律施行規則」第71条の6第1号における正社員の育児休業等の取得割合を算出しています。
また、育児休業取得率は、当該年度中に子供の生まれた正社員数(A)に対して、その年に初めて育児休業等を取得した正社員数(B)の比率(B/A)を示します。この比率には、前年度以前に子供が生まれたか、その時点では育児休業等を取らず、当該年度に初めて育児休業等を取得した者が含まれるため、育児休業取得率が100%を超えることがあります。例えば、2025年度の取得率には、2024年度以前に子供が生まれ、2025年度に初めて育児休業等を取得した正社員をカウントしています
5. 男女の賃金の差異は、女性の賃金が男性の賃金に対してどれだけの割合であるかを示しています。正規雇用労働者には、正社員に加えて、有期から無期契約に転換したフルタイム勤務労働者を含みます。なお、職位や雇用形態における男女の比率の違いが主な要因として、男女の賃金の差異が生じていますが、賃金制度自体に性別による処遇差はありません。
また、当社では、男女の賃金差異が全労働者で67.7%となっていますが、職位や雇用形態別での男女の賃金差異は8~9割程度であり、正社員における男女の年齢構造およびそれに伴う職位毎の女性割合の差異が大きな要因と考えています。そのため、当社は女性活躍を多様性の中核に位置付け、企業戦略として推進しており、女性管理職比率の向上に努めた結果、2025年度の目標としていた10%以上を達成しました。2030年度までの女性管理職比率20%以上の目標達成に向け、引き続き取り組んでいきます。
6. 2026年4月1日付で三和流通産業(株)は雪印メグミルクマーケティング(株)に社名変更しております。



6. 雪印ビーンスターク(株)は、従業員の選択により時間や働く日数を制限して働いている労働者が、特に女性の割合が多いことから、全労働者での男女の賃金差異は45.2%となりますが、フルタイムで勤務している労働者の男女の賃金差異は92.6%です。

イ. 連結ベース

	女性管理職 比率 (%)	男性の育児 休業取得率 (%)	男女の賃金の差異 (%)		
			全労働者	正規雇用 労働者	非正規雇用 労働者
雪印メグミルク(株) (当社) および連結会社	8.7	86.9	58.1	71.6	64.9

(注) 1. 提出会社および連結会社に記載の12社の集計値を記載しています。

労働組合の状況

当社グループ(当社および連結子会社)の労働組合には、全雪印関係労働組合連合会に加盟する組合が7組合(2026年3月31日現在組合員数4,020名)、その他に4組合(2026年3月31日現在組合員数245名)があります。

なお、労使関係について特記すべき重要な事項はありません。

第5 【経理の状況】

1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、会計基準等の内容を適切に把握し、連結財務諸表等への的確に反映できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、会計基準の新設・改正等の内容を適時に把握できる体制をとっております。

また、同団体が主催する有価証券報告書作成研修会等へ参加すること等により会計基準や開示内容の理解を深めることへの取組みを行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	1 21,374	1 14,041
受取手形及び売掛金	6 81,443	6 84,063
契約資産	21	6
商品及び製品	43,827	46,698
仕掛品	1,168	1,131
原材料及び貯蔵品	19,696	23,954
未収入金	3,453	3,205
その他	3,080	3,066
貸倒引当金	358	327
流動資産合計	173,706	175,841
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	130,212	140,333
減価償却累計額	67,648	71,263
減損損失累計額	2,256	3,176
建物及び構築物（純額）	5 60,307	5 65,894
機械装置及び運搬具	218,879	230,535
減価償却累計額	162,299	169,171
減損損失累計額	3,656	4,560
機械装置及び運搬具（純額）	5 52,923	5 56,802
工具、器具及び備品	21,246	22,779
減価償却累計額	16,650	17,021
減損損失累計額	692	763
工具、器具及び備品（純額）	5 3,903	5 4,994
土地	3, 5 47,227	3, 5 47,141
リース資産	9,012	9,270
減価償却累計額	5,927	6,164
減損損失累計額	450	447
リース資産（純額）	2,635	2,658
建設仮勘定	8,834	10,738
有形固定資産合計	175,831	188,229
無形固定資産		
リース資産	16	410
ソフトウェア	6,001	6,754
施設利用権	368	305
のれん	328	222
その他	93	91
無形固定資産合計	6,807	7,785
投資その他の資産		
投資有価証券	2 56,370	2 35,297
長期前払費用	654	576
退職給付に係る資産	10,086	11,221
繰延税金資産	2,843	3,290
その他	2 4,936	2 4,706
貸倒引当金	164	128
投資その他の資産合計	74,726	54,963
固定資産合計	257,366	250,979
資産合計	431,073	426,820

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	1 60,222	1 59,965
電子記録債務	4,621	3,672
短期借入金	4 7,385	4 6,691
1年内返済予定の長期借入金	9,559	554
リース債務	1 665	1 833
未払金	8,020	10,883
未払法人税等	1,780	12,828
未払費用	3,937	4,357
契約負債	232	52
預り金	791	539
賞与引当金	5,583	5,780
その他	16,462	22,295
流動負債合計	119,263	128,455
固定負債		
社債	15,030	15,021
長期借入金	19,650	19,446
長期預り金	4,764	4,767
リース債務	1 3,568	1 3,770
繰延税金負債	8,314	1,014
再評価に係る繰延税金負債	3 3,938	3 3,929
役員退職慰労引当金	6	1
退職給付に係る負債	7,138	6,736
資産除去債務	1,287	2,776
その他	74	160
固定負債合計	63,772	57,622
負債合計	183,035	186,078
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,000	20,000
資本剰余金	17,029	-
利益剰余金	175,746	201,607
自己株式	5,553	8,167
株主資本合計	207,222	213,440
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	23,415	9,693
繰延ヘッジ損益	22	25
土地再評価差額金	3 8,448	3 8,425
為替換算調整勘定	1,180	1,321
退職給付に係る調整累計額	4,391	4,760
その他の包括利益累計額合計	37,458	24,226
非支配株主持分	3,356	3,075
純資産合計	248,037	240,741
負債純資産合計	431,073	426,820

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
売上高	1	615,819	1	615,761
売上原価	2	514,319	2	511,396
売上総利益		101,500		104,364
販売費及び一般管理費				
販売費	3	60,018	3	60,185
一般管理費	4, 8	22,355	4, 8	25,912
販売費及び一般管理費合計		82,374		86,098
営業利益		19,125		18,266
営業外収益				
受取利息		69		87
受取配当金		952		944
持分法による投資利益		662		1,210
その他		1,010		1,068
営業外収益合計		2,694		3,310
営業外費用				
支払利息		363		394
寄付金		579		118
特殊ミルク供給事業費用		131		152
その他		482		424
営業外費用合計		1,557		1,090
経常利益		20,262		20,486
特別利益				
固定資産売却益	5	1,213	5	29
投資有価証券売却益		329		29,992
その他		180		581
特別利益合計		1,723		30,603
特別損失				
固定資産売却損	6	7	6	16
固定資産除却損	6	1,842	6	1,492
減損損失	7	1,319	7	2,501
関係会社整理損		-	9	844
その他		300		497
特別損失合計		3,469		5,352
税金等調整前当期純利益		18,516		45,737
法人税、住民税及び事業税		5,699		14,655
法人税等調整額		1,260		1,616
法人税等合計		4,439		13,038
当期純利益		14,077		32,698
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失()		173		198
親会社株主に帰属する当期純利益		13,904		32,897

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
当期純利益	14,077	32,698
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,417	13,718
繰延ヘッジ損益	18	3
土地再評価差額金	123	-
為替換算調整勘定	184	121
退職給付に係る調整額	2,857	331
持分法適用会社に対する持分相当額	61	83
その他の包括利益合計	4,379	13,178
包括利益	18,457	19,519
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	18,259	19,687
非支配株主に係る包括利益	197	167

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益
当期首残高	20,000	17,027	167,278	5,322	198,983	21,958	40
当期変動額							
剰余金の配当			5,414		5,414		
親会社株主に帰属する 当期純利益			13,904		13,904		
自己株式の取得				293	293		
自己株式の消却					-		
自己株式の処分				62	62		
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動		1			1		
持分法適用会社の増加 に伴う利益剰余金 減少高			20		20		
土地再評価差額金の 取崩					-		
利益剰余金から資本 剰余金への振替					-		
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）						1,457	18
当期変動額合計	-	1	8,468	231	8,238	1,457	18
当期末残高	20,000	17,029	175,746	5,553	207,222	23,415	22

	その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	8,571	1,033	1,499	33,102	3,214	235,300
当期変動額						
剰余金の配当						5,414
親会社株主に帰属する 当期純利益						13,904
自己株式の取得						293
自己株式の消却						-
自己株式の処分						62
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動						1
持分法適用会社の増加 に伴う利益剰余金 減少高						20
土地再評価差額金の 取崩						-
利益剰余金から資本 剰余金への振替						-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）	123	147	2,892	4,355	142	4,497
当期変動額合計	123	147	2,892	4,355	142	12,736
当期末残高	8,448	1,180	4,391	37,458	3,356	248,037

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益
当期首残高	20,000	17,029	175,746	5,553	207,222	23,415	22
当期変動額							
剰余金の配当			6,767		6,767		
親会社株主に帰属する 当期純利益			32,897		32,897		
自己株式の取得				20,007	20,007		
自己株式の消却		17,305		17,305	-		
自己株式の処分		0		88	88		
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動		14			14		
持分法適用会社の増加 に伴う利益剰余金 減少高					-		
土地再評価差額金の 取崩			22		22		
利益剰余金から資本 剰余金への振替		291	291		-		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純 額)						13,722	3
当期変動額合計	-	17,029	25,860	2,613	6,217	13,722	3
当期末残高	20,000	-	201,607	8,167	213,440	9,693	25

	その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	8,448	1,180	4,391	37,458	3,356	248,037
当期変動額						
剰余金の配当						6,767
親会社株主に帰属する 当期純利益						32,897
自己株式の取得						20,007
自己株式の消却						-
自己株式の処分						88
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動						14
持分法適用会社の増加 に伴う利益剰余金 減少高						-
土地再評価差額金の 取崩						22
利益剰余金から資本 剰余金への振替						-
株主資本以外の項目 の当期変動額(純 額)	22	140	368	13,231	281	13,513
当期変動額合計	22	140	368	13,231	281	7,295
当期末残高	8,425	1,321	4,760	24,226	3,075	240,741

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	18,516	45,737
減価償却費	17,295	17,482
減損損失	1,319	2,501
関係会社整理損	-	844
持分法による投資損益（は益）	662	1,210
のれん償却額	135	117
貸倒引当金の増減額（は減少）	4	67
賞与引当金の増減額（は減少）	350	201
退職給付に係る資産の増減額（は増加）	272	597
退職給付に係る負債の増減額（は減少）	65	428
固定資産除売却損益（は益）	636	1,479
投資有価証券売却損益（は益）	326	30,366
受取利息及び受取配当金	1,022	1,031
支払利息	363	394
未収入金の増減額（は増加）	397	51
売上債権の増減額（は増加）	7,303	2,600
棚卸資産の増減額（は増加）	4,929	9,145
仕入債務の増減額（は減少）	3,292	1,189
その他	2,383	3,622
小計	32,657	25,693
利息及び配当金の受取額	1,360	1,403
利息の支払額	369	400
法人税等の支払額	12,547	3,798
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,100	22,897
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	9	6
定期預金の払戻による収入	42	19
貸付けによる支出	17	73
貸付金の回収による収入	29	24
有形及び無形固定資産の取得による支出	20,933	27,291
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,163	2,387
投資有価証券の取得による支出	687	114
投資有価証券の売却による収入	852	32,186
敷金及び保証金の差入による支出	1,327	76
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	244	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入	-	1,789
その他	130	776
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,512	7,067

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（は減少）	746	689
長期借入れによる収入	-	430
長期借入金の返済による支出	3,231	9,639
社債の償還による支出	4	9
自己株式の取得による支出	268	20,007
配当金の支払額	5,399	6,746
非支配株主への配当金の支払額	2	2
非支配株主からの払込みによる収入	-	108
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	12	421
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	192
その他	709	562
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,375	37,348
現金及び現金同等物に係る換算差額	118	62
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	7,668	7,320
現金及び現金同等物の期首残高	28,988	21,319
現金及び現金同等物の期末残高	2 21,319	2 13,998

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数

子会社31社のうち23社

・当連結財務諸表に含まれる連結子会社23社は、以下のとおりです。

雪印種苗(株)

雪印ビーンスターク(株)

八ヶ岳乳業(株)

(株)クレスコ

甲南油脂(株)

(株)雪印パーラー

チェスコ(株)

雪印メグミルクビジネスソリューション(株)

(株)エスアイシステム

ニチラク機械(株)

SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD.

台湾雪印有限公司

道東飼料(株)

いばらく乳業(株)

みちのくミルク(株)

三和流通産業(株)

直販配送(株)

PT. MEGMILK SNOW BRAND INDONESIA

(株)ベルネージュダイレクト

UDDER DELIGHTS AUSTRALIA PTY LTD

(株)ヨシダコーポレーション

INFANT NUTRITION CANNING AUSTRALIA PTY LTD

MEGMILK SNOW BRAND VIETNAM CO., LTD

三和流通産業(株)は、2026年4月1日付で雪印メグミルクマーケティング(株)に社名変更しております。

(連結の範囲の変更)

連結子会社であった(株)ロイヤルファーム、(株)R F ペンケル牧場、(株)R F 青森牧場は、保有株式売却に伴い当連結会計年度より連結の範囲から除外しました。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

(株)雪印こどもの国牧場

雪印香港有限公司 他

非連結子会社の合計資産額、売上高、当期純損益および利益剰余金等の額は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていません。

2. 持分法の適用に関する事項

- (1) 持分法適用の非連結子会社数 該当ありません。
- (2) 持分法適用の関連会社数 7社
 当連結会計年度の持分法適用の関連会社はイーエヌ大塚製薬(株) 他6社です。
- (3) 持分法を適用しない非連結子会社(株)雪印こどもの国牧場、雪印香港有限公司 他)および関連会社(SNOW MARKETING SDN.BHD. 他)は、それぞれ連結純損益および連結利益剰余金等に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性がないため、持分法の適用から除外しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、決算日が3月末日となっていない会社は次のとおりです。

SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD.	決算日	12月末日
INFANT NUTRITION CANNING AUSTRALIA PTY LTD	"	"
台湾雪印有限公司	"	"
PT. MEGMILK SNOW BRAND INDONESIA	"	"
UDDER DELIGHTS AUSTRALIA PTY LTD	"	"
MEGMILK SNOW BRAND VIETNAM CO., LTD	"	"
(株)ベルネージュダイレクト	"	"
(株)雪印パーラー	"	1月末日
チェスコ(株)	"	2月末日
(株)エスアイシステム	"	"
ニチラク機械(株)	"	"

連結財務諸表の作成に当たっては、各社の決算日現在の決算財務諸表を使用しておりますが、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行なうこととしております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準および評価方法

有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法により評価しております。

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

主として移動平均法による原価法により評価しております。

棚卸資産

総平均原価法、移動平均原価法または先入先出原価法のいずれかにより評価しております。

(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

デリバティブ

時価法により評価しております。

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

耐用年数については主に法人税法に規定する方法と同一の基準を採用しております。

無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しております。

リース資産

ア．所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

イ．所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数として、残存価額を零とする定額法を採用しております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を適用しております。

長期前払費用

定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

売上債権等の損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

役員退職慰労引当金

役員の退職金の支出に備えるため、内規に基づく当連結会計年度末における要支給額を計上しております。

(4) 重要な収益及び費用の計上基準

収益を認識する通常の時点

商品又は製品の販売に係る収益

当社グループは、乳製品、飲料・デザート類、飼料・種苗等の卸売又は製造による販売を行っております。

この取引では、主に顧客との販売契約に基づいて商品又は製品を引き渡す履行義務を負っております。当該履行義務は、商品又は製品を引き渡す一時点において、顧客が当該商品又は製品に対する支配を獲得して充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

なお、一部国内取引においては、製品の出荷時から支配が顧客へ移転される時までの期間が通常の期間であることから、「収益認識に関する会計基準の適用指針」第98項の定めを適用し、出荷時に収益を認識しております。

配送サービスに係る収益

当社グループは、主要な事業に関連する配送サービスの提供を行っております。

この取引では、主に顧客との契約に基づいて配送サービスを提供する履行義務を負っております。当該履行義務は、配送先へサービスの提供を完了した一時点において、履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

不動産賃貸に係る収益

不動産賃貸収入については、「リース取引に関する会計基準」（企業会計基準第13号 2007年3月30日）等に従い、賃貸借契約期間にわたって収益を認識しております。

顧客に支払われる対価・変動対価

収益は販売契約における対価から、リベートや協賛金等の顧客に支払われる対価を控除して収益を認識しております。また、各決算日において、顧客と約束した対価に変動対価が含まれる場合には、顧客に返金すると見込んでいる対価を合理的に見積り、返金負債として認識しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。

代理人取引

顧客への商品の提供における当社グループの役割が代理人に該当する取引については、顧客から受け取る額から商品の仕入先に支払う額を控除した純額で収益を認識しております。

重要な金融要素

販売契約における対価は、収益を認識した時点から1年以内に期日が到来して回収しております。

従って、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異については、主として、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5～14年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日から費用処理しております。

過去勤務費用については、その発生時に費用処理しております。

小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

(6) 重要な外貨建の資産および負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

なお、在外子会社の資産および負債は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益および費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定に含めております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

為替予約

繰延ヘッジ処理によっております。

なお、振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を行っております。

金利スワップ

繰延ヘッジ処理によっております。

ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段

為替予約取引・金利スワップ取引

ヘッジ対象

外貨建金銭債権債務・借入金

ヘッジ方針

当社グループ(当社、連結子会社および持分法適用会社)は、資産・負債の総合的管理の手段として、また、金融市場の為替変動リスクや金利変動リスクに対応する手段として、デリバティブ取引を利用しております。

ヘッジ有効性評価の方法

為替予約取引については、ヘッジ対象取引との通貨単位、取引金額および決済期日等の同一性について、社内管理資料に基づき有効性評価を行っております。

また、金利スワップ取引については、ヘッジ対象取引のリスク分析を行ない、ヘッジ対象取引との想定元本、利息の受払条件および契約期間等の同一性について、社内管理資料に基づき有効性評価を行っております。

その他

当社グループ(当社、連結子会社および持分法適用会社)は、デリバティブ取引に関する社内決裁基準に従ってデリバティブ取引を行っております。なお、取引の執行と事務管理の各機能については独立性を確保できるよう人員を配置しております。また、取引執行後遅滞なく担当役員に報告されております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、個別案件ごとに判断し20年以内の合理的な年数で均等償却しております。

ただし、金額に重要性が無い場合は、発生した期の損益として処理することとしております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許資金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価格の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限が到来する短期投資です。

(10) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

該当事項はありません。

(重要な会計上の見積り)

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しております。連結財務諸表を作成する際には、一部について見積りや仮定を用いることが必要になりますが、これらは期末日における資産・負債の金額および開示期間の収益・費用の金額に影響を与えます。見積りや仮定を行なう場合は、その時点で入手できる事実に基づき、可能な限り客観的に実施することを目指しておりますが、実際の結果とは異なる場合もあります。

当社グループの連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積り及び仮定は、以下のとおりです。

1. 固定資産の減損処理

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

連結貸借対照表における科目	前連結会計年度	当連結会計年度
有形固定資産	175,831百万円	188,229百万円
無形固定資産	6,807百万円	7,785百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループでは保有する固定資産について、事業用資産においては管理会計上の区分を基準に、賃貸資産及び遊休資産においては物件所在地単位で、本社等に関しては共用資産として、グルーピングを行い、当該資産グループ単位で減損の兆候を把握しております。減損損失を認識するかの判定および使用価値の算定に際して用いられる将来キャッシュ・フローは、経営環境などの外部要因に関する情報や当社グループが用いている内部の情報に基づき、合理的な仮定を以て計算しています。

将来の経営環境の変化などにより、将来キャッシュ・フローの見積り額と実績に乖離が生じた場合、減損損失が発生する可能性があります。

2. 税効果会計

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

金額については税効果会計関係注記に記載しております。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループでは繰延税金資産について、将来の課税所得の充分性やタックスプランニングをもとに、回収可能性があると判断される金額を計上しております。繰延税金資産の評価は、将来の課税所得の見積りと、税務上の実現可能と見込まれる計画に依拠します。仮に将来の市場環境や経営成績の悪化により将来の課税所得が見込みを下回る場合は、繰延税金資産の金額が大きく影響を受ける可能性があります。

3. 退職給付に係る資産及び負債の算定

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

金額については退職給付関係注記に記載しております。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループでは退職給付費用および退職給付に係る資産及び負債は、退職給付債務の算定における割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の長期期待運用収益率に基づいて算出しております。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって定期的に費用化されるため、将来期間において認識される退職給付費用および退職給付に係る負債に影響を及ぼします。

(未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日)
 - ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日)
- ほか、関連する企業会計基準、企業会計基準適用指針、実務対応報告及び移管指針の改正

(1)概要

国際的な会計基準と同様に、借手のすべてのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるもの。

(2)適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

(3)当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で未定であります。

(表示方法の変更)

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度において、「営業外費用」の「その他」に含めて表示しておりました「特殊ミルク供給事業費用」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より「営業外費用」に独立掲記しております。これらの表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外費用」の「その他」614百万円は、「特殊ミルク供給事業費用」131百万円、「その他」482百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度)

当社は、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。以下も同様です。)の報酬と当社の業績及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、取締役に対する業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」といいます。)を導入しております。

(1)取引の概要

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」といいます。)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。

また、当社執行役員につきましても本制度を導入しております。

(2)信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度560百万円、216千株、当連結会計年度472百万円、182千株であります。

(固定資産の譲渡)

当社は、2025年11月28日に、下記固定資産の譲渡に関する売買契約を締結しております。なお、当該譲渡は2026年5月29日に実行いたしました。

- (1) 譲渡資産の内容 四ツ谷本社ビル(本館ビル、別館ビル)
- (2) 所在地 東京都新宿区四谷本塩町13番地1(本館ビル)
東京都新宿区四谷本塩町14番地2(別館ビル)
東京都新宿区四谷本塩町14番19(駐車場)
- (3) 契約締結日 2025年11月28日
- (4) 譲渡実行日 2026年5月29日
- (5) 譲渡価額 236億円
- (6) 損益への影響 当該譲渡に伴う損益は2027年3月期に175億円を計上する見込であります。

(連結貸借対照表関係)

1 担保資産及び担保付債務

担保に供している資産は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
現金及び預金	18百万円	18百万円
計	18	18

担保付債務は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
支払手形及び買掛金	1百万円	1百万円
リース債務	91	88
計	92	89

2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
投資有価証券	15,674百万円	16,487百万円
その他(出資金)	63	63

3 土地再評価

土地の再評価に関する法律(1998年3月31日公布法律第34号)および土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律(2001年3月31日公布法律第19号)に基づき、2002年3月31日に事業用の土地の再評価を行なっております。

なお、再評価差額については、土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律(1999年3月31日公布法律第24号)に基づき、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

- ・再評価の方法...「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布政令第119号)第2条第4号に定める「当該事業用土地について地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために国税庁長官が定めて公表した方法により算定した価額に合理的な調整を行って算定する方法」、および第2条第1号に定める「当該事業用土地の近隣の地価公示法第6条に規定する標準地について同条の規定により公示された価格に合理的な調整を行って算定する方法」により算出しております。
- ・再評価を行なった年月日...2002年3月31日

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
再評価を行なった土地の期末における時価と再評価後の帳簿価額との差額	628百万円	670百万円

- 4 運転資金の効率的な調達を行なうため、当社は取引銀行4行(前連結会計年度4行)とコミットメントライン契約を、当社および7社(前連結会計年度8社)の連結子会社においては、取引銀行13行(前連結会計年度16行)と当座貸越契約を締結しております。これらの契約に基づく連結会計年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
コミットメントラインの総額	20,000百万円	20,000百万円
当座貸越極度額	45,490	55,190
借入実行残高	6,500	6,200
差引額	58,990	68,990

5 圧縮記帳額

国庫補助金等により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳額は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
圧縮記帳累計額	3,224百万円	2,887百万円

- 6 受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、それぞれ以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
受取手形	590百万円	384百万円
売掛金	80,852	83,679

7 保証債務

関連会社の借入債務に対して、次のとおり保証を行っております。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
AGRO SNOW PTE. LTD	- 百万円	AGRO SNOW PTE. LTD 1,102百万円
計	-	計 1,102

(連結損益計算書関係)

1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、「注記事項(セグメント情報等)」に記載しております。

2 商品及び製品期末棚卸高は収益性の低下に伴う簿価切下後の金額であり、次の棚卸資産評価損が売上原価に含まれております。(は戻入益)

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
25百万円	65百万円

3 販売費のうち主要な費目および金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料	9,631百万円	9,769百万円
賞与引当金繰入額	1,939	2,050
退職給付費用	441	333
運送保管料	21,127	21,798
広告宣伝費	6,283	5,897
貸倒引当金繰入額	2	20
その他費用	20,594	20,356
計	60,018	60,185

4 一般管理費のうち主要な費目および金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料	5,546百万円	5,871百万円
賞与引当金繰入額	795	751
退職給付費用	257	183
その他費用	15,756	19,106
計	22,355	25,912

5 固定資産売却益の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
土地	1,192百万円	- 百万円
建物及び構築物	0	-
機械装置及び運搬具	17	26
工具、器具及び備品 他	3	3
計	1,213	29

6 固定資産売却損および固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
固定資産売却損		
土地	0百万円	0百万円
建物及び構築物	-	5
機械装置及び運搬具	0	3
工具、器具及び備品 他	6	7
計	7	16
固定資産除却損		
建物及び構築物	266百万円	305百万円
機械装置及び運搬具	1,421	998
工具、器具及び備品	153	185
リース資産	1	3
計	1,842	1,492

7 減損損失

当社グループは主に以下の資産について減損損失を計上しております。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

前連結会計年度に減損損失1,319百万円を計上しております。減損損失を計上した主な資産は以下のとおりであります。

場所	用途	種類	減損損失
東京都新宿区	のれん	のれん	433百万円
愛知県愛西市 他	乳製品生産設備	リース資産、建物及び構築物等	415百万円
オーストラリア連邦 ビクトリア州 他	オフィス・生産設備	無形固定資産その他、機械装置及び運搬具等	189百万円
北海道広尾郡大樹町 他	遊休資産	機械装置及び運搬具、工具器具備品等	239百万円

当社グループは、事業用資産においては管理会計上の区分を基準に、賃貸資産及び遊休資産においては物件所在地単位で、本社等に関しては共用資産として、グルーピングを行っております。

乳製品

(株)ヨシダコーポレーションの買収により認識したのれんの回収可能性を検討した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る見込みとなることから、帳簿価額をゼロまで減額し、当該減少額を減損損失(433百万円)として、特別損失に計上しております。

(株)ヨシダコーポレーションの事業用資産に対して将来の回収可能性を検討した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る見込みとなることから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(415百万円)として、特別損失に計上しております。

その主な内訳は、リース資産208百万円、建物及び構築物160百万円、機械装置及び運搬具38百万円、工具器具備品8百万円などであります。なお、上記資産の回収可能価額は将来キャッシュ・フローを割引いて算定した使用価値(割引率5.7%)で測定しております。

SNOW BRAND AUSTRALIA PTY.LTD.(雪印オーストラリア(株))の事業用資産に対して将来の回収可能性を検討した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る見込みとなることから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(189百万円)として、特別損失に計上しております。

その主な内訳は、無形固定資産その他117百万円、機械装置及び運搬具57百万円、建物及び構築物14百万円であります。なお、上記資産の回収可能価額は正味売却価額によっており、正味売却価額の算定にあたっては、資産をゼロにて評価しております。

全社・消去

時価が下落している遊休資産においては、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(239百万円)として、特別損失に計上しております。

その主な内訳は、機械装置及び運搬具233百万円、工具器具備品5百万円などであります。

なお、上記遊休資産の回収可能価額は正味売却価額によっており、正味売却価額の算定にあたって、土地については、路線価等を基に、土地以外の資産については備忘価額にて評価しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当連結会計年度に減損損失2,501百万円を計上しております。減損損失を計上した主な資産は以下のとおりであります。

場所	用途	種類	減損損失
北海道紋別郡興部町	乳製品生産設備	建物及び構築物、機械装置及び運搬具等	2,154百万円
北海道広尾郡大樹町 他	遊休資産	機械装置及び運搬具、建物及び構築物等	197百万円

当社グループは、事業用資産においては管理会計上の区分を基準に、賃貸資産及び遊休資産においては物件所在地単位で、本社等に関しては共用資産として、グルーピングを行っております。

乳製品

雪印メグミルク(株)興部工場の生産終了の意思決定を行ない、代替的な投資の予定はないため、当該工場に係る資産を切り離しても、他の資産グループに影響を与えないことから、独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位として取り扱っております。

当該事業用資産に対して将来の回収可能性を検討した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回る見込みとなることから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(2,154百万円)として、特別損失に計上しております。

その主な内訳は、建物及び構築物1,271百万円、機械装置及び運搬具790百万円、工具器具備品57百万円、土地34百万円などであります。

なお、上記資産の回収可能価額は正味売却価額によっており、正味売却価額の算定にあたって、土地については路線価等を基に、土地以外の資産については備忘価額にて評価しております。

全社・消去

時価が下落している遊休資産においては、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(197百万円)として、特別損失に計上しております。

その主な内訳は、機械装置及び運搬具171百万円、建物及び構築物16百万円、工具器具備品9百万円などであります。

なお、上記遊休資産の回収可能価額は正味売却価額によっており、正味売却価額の算定にあたって、土地については、路線価等を基に、土地以外の資産については備忘価額にて評価しております。

8 一般管理費に含まれる研究開発費の総額

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
4,983百万円	5,334百万円

9 関係会社整理損

当社の連結子会社であった(株)ロイヤルファームの株式(その子会社である(株)R Fペンケル牧場、(株)R F青森牧場を含む)及び同社に対する債権の譲渡に係るものです。

(連結包括利益計算書関係)

その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月31日)
その他有価証券評価差額金：		
当期発生額	2,850百万円	9,943百万円
組替調整額	326	29,953
法人税等及び税効果調整前	2,523	20,010
法人税等及び税効果額	1,106	6,291
その他有価証券評価差額金	1,417	13,718
繰延ヘッジ損益：		
当期発生額	306	152
組替調整額	280	147
法人税等及び税効果調整前	26	5
法人税等及び税効果額	7	1
繰延ヘッジ損益	18	3
土地再評価差額金：		
法人税等及び税効果額	123	-
為替換算調整勘定：		
当期発生額	184	111
組替調整額	-	10
為替換算調整勘定	184	121
退職給付に係る調整額：		
当期発生額	4,297	966
組替調整額	123	455
法人税等及び税効果調整前	4,173	511
法人税等及び税効果額	1,315	180
退職給付に係る調整額	2,857	331
持分法適用会社に対する持分相当額：		
当期発生額	105	147
組替調整額	43	64
持分法適用会社に対する 持分相当額	61	83
その他の包括利益合計	4,379	13,178

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式	70,751,855	-	-	70,751,855
合計	70,751,855	-	-	70,751,855
自己株式				
普通株式 (注) 1, 2, 3	3,206,771	108,188	25,400	3,289,559
合計	3,206,771	108,188	25,400	3,289,559

(注) 1. 当連結会計年度末の自己株式数には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式216,900株を含めております。

2. 自己株式の増加の内訳は、業績連動型株式報酬制度による増加104,800株および単元未満株式の買取りによる増加3,388株によるものです。

3. 自己株式の減少の内訳は、業績連動型株式報酬制度による減少25,400株によるものです。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年5月14日 取締役会	普通株式	5,414	80.00	2024年3月31日	2024年6月6日

(注) 2024年5月14日取締役会の決議による配当金の総額には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式に対する配当金11百万円を含めております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年5月14日 取締役会	普通株式	6,767	利益剰余金	100.00	2025年3月31日	2025年6月5日

(注) 2025年5月14日取締役会の決議による配当金の総額には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式に対する配当金21百万円を含めております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式 (注) 1	70,751,855	-	6,916,400	63,835,455
合計	70,751,855	-	6,916,400	63,835,455
自己株式				
普通株式 (注) 2, 3, 4	3,289,559	6,919,137	6,950,602	3,258,094
合計	3,289,559	6,919,137	6,950,602	3,258,094

(注) 1. 普通株式の減少の内訳は、自己株式の売却6,916,400株による減少によるものです。
2. 当連結会計年度末の自己株式数には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式182,700株を含めております。
3. 自己株式の増加の内訳は、自己株式の取得6,916,400株及び単元未満株式の買取りによる増加2,737株によるものです。
4. 自己株式の減少の内訳は、自己株式の売却6,916,400株、業績連動型株式報酬制度による減少34,200株及び単元未満株式の売却による減少2株によるものです。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年5月14日 取締役会	普通株式	6,767	100.00	2025年3月31日	2025年6月5日

(注) 2025年5月14日取締役会の決議による配当金の総額には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式に対する配当金21百万円を含めております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年5月14日 取締役会	普通株式	6,076	利益剰余金	100.00	2026年3月31日	2026年6月4日

(注) 2026年5月14日取締役会の決議による配当金の総額には、業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式に対する配当金18百万円を含めております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の売却により、(株)ロイヤルファーム及びその子会社が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びに株式等の売却価額と売却による収入(純額)は次のとおりです。

流動資産	3,123百万円
固定資産	50 "
流動負債	1,405 "
固定負債	1,999 "
譲渡債権	1,999 "
関係会社整理損	844 "
その他	5 "
株式及び債権の売却価額	930百万円
現金及び現金同等物	141 "
差引：連結の範囲の変更を伴う子会社 株式等の売却による収入	789百万円

2 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金勘定	21,374百万円	14,041百万円
預入期間が3か月を超える 定期預金	55	42
現金及び現金同等物	21,319	13,998

(リース取引関係)

オペレーティング・リース取引

(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年内	1,364 百万円	2,130 百万円
1年超	4,812 "	13,333 "
合計	6,177 百万円	15,464 百万円

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組み方針

当社グループは、主に乳製品等の製造販売事業を行なうための設備投資計画に照らして、必要な資金(主に銀行借入)を調達しております。一時的な余資は安全性の高い金融資産で運用し、また、短期的な運転資金を銀行借入により調達しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行なわない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクに晒されておりますが、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて先物為替予約を利用してヘッジしております。投資有価証券は、主に取引先企業との業務または資本提携等に関連する株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である電子記録債務、支払手形及び買掛金、未払金は、ほとんどが1年以内の支払期日であります。借入金および社債は、主に設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されておりますが、デリバティブ取引(金利スワップ取引)を利用してヘッジしております。

デリバティブ取引は、主として外貨建ての営業債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引であります。

なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「会計方針に関する事項」に記載されている「重要なヘッジ会計の方法」をご覧ください。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

信用リスク(取引先の契約不履行等に係るリスク)の管理

当社グループは、各社の債権管理規程に従い、営業債権および長期貸付金について、各事業部門と管理部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに入金期日と残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

デリバティブ取引の利用にあたっては、取引相手先の信用リスクを軽減するために、格付けの高い金融機関とのみ取引を行なっております。

市場リスク(為替や金利等の変動リスク)の管理

当社および一部の連結子会社は、外貨建ての営業債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、原則として先物為替予約を利用してヘッジしております。また、当社では、借入金および社債に係る支払金利の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用しております。

投資有価証券については、定期的に時価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を定期的に見直しております。

デリバティブ取引については、社内決裁基準に基づき、取引を行なっております。

月次の取引実績等は、経営執行会議において役員へ報告しております。連結子会社についても同様の管理を行なっております。

資金調達に係る流動性リスク(支払期日に支払いを実行できなくなるリスク)の管理

当社は各部署からの報告に基づき財務部が適時に資金計画を作成・更新し、流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。また、注記事項「デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(5) 信用リスクの集中

当連結会計年度の連結決算日現在における営業債権のうち31.4%が特定の大口顧客(株)日本アクセス)に対するものであります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

「現金及び預金」「受取手形及び売掛金」「支払手形及び買掛金」「電子記録債務」「短期借入金」「未払金」「未払法人税等」については、現金であること、及び短期間で決済されるため、時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

前連結会計年度(2025年3月31日)

	連結貸借対照表 計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
(1) 投資有価証券(*1)	39,612	39,612	-
資産計	39,612	39,612	-
(1) 社債(*2)	15,040	14,653	386
(2) 長期借入金(*3)	29,209	28,660	549
負債計	44,250	43,313	936
デリバティブ取引(*4)	34	34	-

上記以外の貸借対照表に計上されている金融債権・債務につきましては、総資産に対する重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(*1)市場価格のない株式等は、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

区分	連結貸借対照表計上額(百万円)
非上場株式	16,757

(*2)社債には、1年内償還予定の社債も含まれております。

(*3)長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金も含まれております。

(*4)デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については()で示しております。

当連結会計年度(2026年3月31日)

	連結貸借対照表 計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
(1) 投資有価証券(*1)	18,116	18,116	-
資産計	18,116	18,116	-
(1) 社債(*2)	15,030	14,635	394
(2) 長期借入金(*3)	20,000	19,150	849
負債計	35,030	33,786	1,244
デリバティブ取引(*4)	39	39	-

上記以外の貸借対照表に計上されている金融債権・債務につきましては、総資産に対する重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(*1)市場価格のない株式等は、「(1)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

区分	連結貸借対照表計上額(百万円)
非上場株式	17,180

(*2)社債には、1年内償還予定の社債も含まれております。

(*3)長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金も含まれております。

(*4)デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については()で示しております。

(注) 1. 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	21,374	-	-	-
受取手形及び売掛金	81,443	-	-	-
合計	102,817	-	-	-

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	14,041	-	-	-
受取手形及び売掛金	84,063	-	-	-
合計	98,105	-	-	-

(注) 2. 社債及び長期借入金の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計
社債	9	9	5,009	10,009	1	-	15,040
長期借入金	9,559	554	8,454	459	63	10,118	29,209
合計	9,569	563	13,463	10,469	65	10,118	44,250

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計
社債	9	5,009	10,009	1	-	-	15,030
長期借入金	554	8,454	884	54	10,027	27	20,000
合計	563	13,463	10,893	55	10,027	27	35,030

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価
時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度（2025年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	39,612	-	-	39,612
デリバティブ取引				
通貨関連	-	1	-	1
金利関連	-	33	-	33
資産計	39,612	34	-	39,646

当連結会計年度（2026年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	18,116	-	-	18,116
デリバティブ取引				
通貨関連	-	39	-	39
資産計	18,116	39	-	18,156

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度（2025年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債	-	14,653	-	14,653
長期借入金	-	28,660	-	28,660
負債計	-	43,313	-	43,313

当連結会計年度（2026年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債	-	14,635	-	14,635
長期借入金	-	19,150	-	19,150
負債計	-	33,786	-	33,786

（注）時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

金利スワップ及び為替予約の時価は、金利や為替レート等の観察可能なインプットを用いて割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

社債及び長期借入金

これらの時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

1. その他有価証券

前連結会計年度(2025年3月31日)

	種類	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得 原価を超えるもの	株式	39,572	5,413	34,159
	小計	39,572	5,413	34,159
連結貸借対照表計上額が取得 原価を超えないもの	株式	39	64	25
	小計	39	64	25
合計		39,612	5,478	34,134

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額 16,757百万円)については、市場価格のない株式等であることから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

当連結会計年度(2026年3月31日)

	種類	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が取得 原価を超えるもの	株式	18,078	3,949	14,128
	小計	18,078	3,949	14,128
連結貸借対照表計上額が取得 原価を超えないもの	株式	37	42	4
	小計	37	42	4
合計		18,116	3,992	14,124

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額 17,180百万円)については、市場価格のない株式等であることから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

2. 売却したその他有価証券

前連結会計年度(2025年3月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	852	329	2
合計	852	329	2

当連結会計年度(2026年3月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	31,724	29,992	67
合計	31,724	29,992	67

3. 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、有価証券について91百万円(その他有価証券の株式91百万円)減損処理を行っております。

(デリバティブ取引関係)

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

該当事項はありません。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

前連結会計年度(2025年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等(百万円)	契約額等のうち 1年超(百万円)	時価(百万円)
原則的処理方法	為替予約取引 買建				
	米ドル	買掛金	2,339	-	1
	ユーロ	買掛金	209	-	2
合計			2,549	-	1

当連結会計年度(2026年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等(百万円)	契約額等のうち 1年超(百万円)	時価(百万円)
原則的処理方法	為替予約取引 買建				
	米ドル	買掛金	1,658	-	37
	ユーロ	買掛金	88	-	1
合計			1,746	-	39

(2) 金利関連

前連結会計年度(2025年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等(百万円)	契約額等のうち 1年超(百万円)	時価 (百万円)
原則的処理方法	金利スワップ取引 変動受取・固定支払	長期借入金	6,000	-	33

当連結会計年度(2026年3月31日)

該当事項はありません。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社及び連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度及び確定拠出制度を採用しております。

確定給付企業年金制度(すべて積立型制度であります。)では、給与と勤務期間に基づいた一時金又は年金を支給します。

なお、一部の確定給付企業年金制度には、退職給付信託が設定されております。

退職一時金制度(非積立型制度ですが、退職給付信託を設定した結果、積立型制度となっているものがあります。)では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給します。

また、当社及び連結子会社では、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付債務の期首残高	25,743百万円	22,432百万円
勤務費用	1,391	1,125
利息費用	80	360
数理計算上の差異の発生額	3,523	563
退職給付の支払額	1,275	1,388
その他	15	112
退職給付債務の期末残高	22,432	22,079

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
年金資産の期首残高	26,071百万円	27,456百万円
期待運用収益	443	585
数理計算上の差異の発生額	888	456
事業主からの拠出額	465	465
退職給付の支払額	411	442
年金資産の期末残高	27,456	28,520

(3) 簡便法を採用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首における退職給付に係る負債	1,885百万円	2,076百万円
退職給付費用	215	203
退職給付の支払額	164	157
制度への拠出額	1	1
その他	141	166
期末における退職給付に係る負債	2,076	1,955

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	19,353百万円	19,021百万円
年金資産	27,509	28,541
	8,155	9,519
非積立型制度の退職給付債務	5,207	5,034
連結貸借対照表に計上された 負債と資産の純額	2,948	4,485
退職給付に係る負債	7,138	6,736
退職給付に係る資産	10,086	11,221
連結貸借対照表に計上された 負債と資産の純額	2,948	4,485

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	1,391百万円	1,125百万円
利息費用	80	360
期待運用収益	443	585
数理計算上の差異の費用処理額	237	507
簡便法で計算した退職給付費用	215	203
その他	4	38
確定給付制度に係る退職給付費用	1,002	558

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
数理計算上の差異	4,173百万円	511百万円
合計	4,173	511

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
未認識数理計算上の差異	6,094百万円	6,605百万円
合計	6,094	6,605

(8) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
株式	16%	22%
債券	42	27
現金及び預金	33	41
一般勘定	8	8
その他	1	2
合計	100	100

(注) 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が前連結会計年度31%、当連結会計年度33%含まれております。

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎(加重平均で表わしております。)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
割引率	1.5%	1.6%
長期期待運用収益率	1.7	2.1
予想昇給率	4.5	4.3

3. 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度576百万円、当連結会計年度594百万円であり
 ます。

(ストック・オプション等関係)

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
未払事業税	243百万円	738百万円
棚卸資産	289	294
賞与引当金	2,047	2,183
未確定費用	2,302	2,693
退職給付に係る負債	3,602	3,189
有形固定資産等	1,802	2,136
無形固定資産等	220	220
資産除去債務	325	924
その他	264	601
繰延税金資産 合計	11,099	12,983
繰延税金負債		
保有株式退職給付信託設定益	24	24
土地時価評価差額	3,027	3,027
投資有価証券	10,718	4,427
圧縮積立金	1,901	1,868
その他	897	1,359
繰延税金負債 合計	16,569	10,707
繰延税金資産の純額	2,843	3,290
繰延税金負債の純額	8,314	1,014

(注) 繰延税金資産の算定に当たり前連結会計年度において繰延税金資産から控除された金額は8,097百万円、当連結会計年度において繰延税金資産から控除された金額は7,609百万円です。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.5	0.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.3	0.1
住民税均等割等	1.0	0.4
将来減算一時差異のうち繰延税金資産の算定対象から除いたもの	2.4	0.1
持分法による投資損益	1.1	0.8
法人税等の税額控除	6.6	1.4
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	0.7	0.0
その他	3.2	0.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	24.0	28.5

(企業結合等関係)

重要な企業結合に係わる取引は発生していないため、記載を省略しております。

(資産除去債務関係)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報
顧客との契約から生じる収益を分解した情報は「注記事項(セグメント情報等)」に記載のとおりであります。
2. 収益を理解するための基礎となる情報
収益を理解するための基礎となる情報は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)4. 会計方針に関する事項(4)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。
3. 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報
重要性が乏しいため記載を省略しております。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行なう対象となっているものであります。

当社グループは、主たる事業として、乳(ミルク)等を使用した製品の製造・販売および牛用飼料、牧草・飼料作物種子等の製造・販売を行なっており、チーズ・バター等の「乳製品」および牛乳・ヨーグルト等の「飲料・デザート類」については主に当社が、「飼料・種苗」については主に雪印種苗㈱が行なっております。

したがって、当社グループは、製品別のセグメントから構成されており、「乳製品」、「飲料・デザート類」および「飼料・種苗」の3つを報告セグメントとしております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値であります。

セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報及び収益の分解情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント(注) 1				その他 (注) 2	合計	調整額 (注) 3	連結 財務諸表 計上額 (注) 4
	乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	計				
売上高								
顧客との契約から生 じる収益	263,324	264,326	48,485	576,135	39,331	615,467	-	615,467
その他の収益	-	-	-	-	352	352	-	352
外部顧客への売上高	263,324	264,326	48,485	576,135	39,683	615,819	-	615,819
セグメント間の内部 売上高又は振替高	14,261	83	1,178	15,523	13,528	29,052	29,052	-
計	277,586	264,409	49,663	591,659	53,212	644,872	29,052	615,819
セグメント利益	10,405	5,653	363	16,422	2,676	19,099	25	19,125
セグメント資産	231,874	147,345	33,470	412,690	39,577	452,267	21,194	431,073
その他の項目								
減価償却費(注) 5	9,267	6,221	674	16,163	1,264	17,428	132	17,295
のれんの償却額	135	-	-	135	-	135	-	135
減損損失	1,039	-	37	1,076	3	1,079	239	1,319
有形固定資産及び無 形固定資産の増加額 (注) 6	14,228	5,496	951	20,676	871	21,547	494	21,052

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント(注) 1				その他 (注) 2	合計	調整額 (注) 3	連結 財務諸表 計上額 (注) 4
	乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	計				
売上高								
顧客との契約から生 じる収益	268,428	260,271	47,942	576,642	38,772	615,414	-	615,414
その他の収益	-	-	-	-	346	346	-	346
外部顧客への売上高	268,428	260,271	47,942	576,642	39,118	615,761	-	615,761
セグメント間の内部 売上高又は振替高	15,019	76	627	15,722	15,035	30,758	30,758	-
計	283,447	260,348	48,570	592,365	54,154	646,520	30,758	615,761
セグメント利益	10,515	3,905	710	15,131	3,346	18,478	211	18,266
セグメント資産	225,231	147,622	33,991	406,845	35,666	442,511	15,691	426,820
その他の項目								
減価償却費(注) 5	8,942	6,879	684	16,506	1,144	17,650	167	17,482
のれんの償却額	117	-	-	117	-	117	-	117
減損損失	2,189	-	114	2,303	-	2,303	197	2,501
有形固定資産及び無 形固定資産の増加額 (注) 6	17,180	15,557	1,765	34,503	1,308	35,812	367	35,444

(注) 1. 報告セグメントの売上高は、主に「商品または製品の販売に係る収益」によるものです。

2. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、共同配送センター事業および不動産賃貸事業等が含まれております。売上高は、主に「配送サービスに係る収益」によるものです。

3. 調整額の内容は以下のとおりであります。

売上高

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
セグメント間取引消去	29,052	30,758
合計	29,052	30,758

セグメント利益

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
セグメント間取引消去	25	211
合計	25	211

セグメント資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
セグメント間債権債務消去等	25,260	25,739
全社資産	4,065	10,047
合計	21,194	15,691

全社資産は、主に当社の余資運用資金および遊休資産であります。

4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

5. 減価償却費には、長期前払費用の償却額が含まれております。

6. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用の増加額が含まれております。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	その他	合計
外部顧客への売上高	263,324	264,326	48,485	39,683	615,819

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
(株)セブン - イレブン・ジャパン	152,485	乳製品セグメント 飲料・デザート類セグメント
(株)日本アクセス	122,230	乳製品セグメント 飲料・デザート類セグメント

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・ デザート類	飼料・種苗	その他	合計
外部顧客への売上高	268,428	260,271	47,942	39,118	615,761

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
(株)セブン - イレブン・ジャパン	152,386	乳製品セグメント 飲料・デザート類セグメント
(株)日本アクセス	125,294	乳製品セグメント 飲料・デザート類セグメント

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他	全社・消去(注)	合計
減損損失	1,039	-	37	3	239	1,319

(注)「全社・消去」の金額は、遊休資産に係る金額であります。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他	全社・消去(注)	合計
減損損失	2,189	-	114	-	197	2,501

(注)「全社・消去」の金額は、遊休資産に係る金額であります。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他	全社・消去	合計
当期償却額	135	-	-	-	-	135
当期末残高	328	-	-	-	-	328

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	乳製品	飲料・デザート類	飼料・種苗	その他	全社・消去	合計
当期償却額	117	-	-	-	-	117
当期末残高	222	-	-	-	-	222

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の親会社及び主要株主(会社等の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
主要株主	全国農業協同組合連合会	東京都千代田区	115,230	農畜産物の販売及び生産資材等の供給	(被所有)直接13.64	原材料等の購入	買入取引	25,891	買掛金	2,323

- (注) 1. 資本金又は出資金額は、2024年3月31日現在のものを記載しております。
2. 取引条件および取引条件の決定方針等
市場の実勢価格を勘案し、価格交渉のうえで決定しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
主要株主	全国農業協同組合連合会	東京都千代田区	115,222	農畜産物の販売及び生産資材等の供給	(被所有)直接15.20	原材料等の購入	買入取引	25,803	買掛金	3,259

- (注) 1. 資本金又は出資金額は、2025年3月31日現在のものを記載しております。
2. 取引条件および取引条件の決定方針等
市場の実勢価格を勘案し、価格交渉のうえで決定しております。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の親会社及び主要株主(会社等の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
主要株主	全国農業協同組合連合会	東京都千代田区	115,230	農畜産物の販売及び生産資材等の供給	(被所有)直接13.64	原材料等の購入	買入取引	8,509	買掛金	894

- (注) 1. 資本金又は出資金額は、2024年3月31日現在のものを記載しております。
2. 取引条件および取引条件の決定方針等
市場の実勢価格を勘案し、価格交渉のうえで決定しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金(百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合(%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
主要株主	全国農業協同組合連合会	東京都千代田区	115,222	農畜産物の販売及び生産資材等の供給	(被所有)直接15.20	原材料等の購入	買入取引	8,559	買掛金	1,322

- (注) 1. 資本金又は出資金額は、2025年3月31日現在のものを記載しております。
2. 取引条件および取引条件の決定方針等
市場の実勢価格を勘案し、価格交渉のうえで決定しております。

(3) 連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等との取引

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

該当事項はありません。

(1株当たり情報)

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	3,626.93円	3,923.36円
1株当たり当期純利益金額	205.93円	524.82円
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益金額	潜在株式調整後1株当たり当期 純利益金額については、潜在株 式が存在しないため記載してお りません。	潜在株式調整後1株当たり当期 純利益金額については、潜在株 式が存在しないため記載してお りません。

(注) 1. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
純資産の部の合計額 (百万円)	248,037	240,741
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	3,356	3,075
(うち非支配株主持分) (百万円)	(3,356)	(3,075)
普通株式に係る当連結会計年度末の純資産額 (百万円)	244,680	237,666
1株当たり純資産額の算定に用いられた当連 結会計年度末の普通株式の数 (株)	67,462,296	60,577,361

2. 1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益金額 (百万円)	13,904	32,897
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益金額 (百万円)	13,904	32,897
期中平均株式数 (株)	67,519,628	62,682,412

3. 業績連動型株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式を、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めております。なお、信託が保有する期末自己株式数は前連結会計年度216千株、当連結会計年度182千株であり、期中平均自己株式数は前連結会計年度161千株、当連結会計年度193千株であります。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得)

当社は、2026年5月14日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議いたしました。

1. 自己株式の取得を行う理由

当社は2025年5月に公表いたしました2030年度までの経営計画「Next Design 2030」の資本政策に基づき、株価や資本構成の状況と成長投資の資金需要などを総合的に勘案し、資本効率の向上を目的として自己株式の取得を実施することといたしました。

2. 取得に係る事項の内容

(1)取得対象株式の種類	当社普通株式
(2)取得し得る株式の総数	4,000,000株(上限) (下記発行済株式総数(自己株式除く)に対する割合6.6%)
(3)株式の取得価額の総額	100億円(上限)
(4)取得期間	2026年5月15日から2027年3月12日まで
(5)取得方法	東京証券取引所における市場買付け
(6)その他	本件により取得した自己株式の相当数については、会社法第178条の規定に基づく取締役会決議により消却する予定です。

(ご参考)

2026年4月30日時点の自己株式の保有状況

発行済株式総数(自己株式を除く) 60,759,970 株

自己株式数 3,075,485 株

自己株式には、役員報酬信託口が所有する当社株式を含めていません。

3. 上記に基づき取得した自己株式の累計(2026年5月31日時点)

(1)取得した株式の総数 168,700株

(2)株式の取得価額の総額 577,333,500円

(重要な設備投資)

当社は、2026年5月14日開催の取締役会において、経営計画「Next Design 2030」に基づく生産体制の進化として、「関東地区の生産体制整備」の実施を決議いたしました。

1. 設備投資の目的

当社は、経営計画である「Next Design 2030」において、新たな発想で生産体制を進化させ、サステナブルなバリューチェーンへの進化を目指しています。

この取組みの一環として、今般、関東地区における効率的な生産体制を構築するため、川越工場の生産を終了し、海老名工場及び野田工場に経営資源を集中投入し、グループ会社であるルナ物産株式会社の活用を含め、発酵乳、チルドデザート生産機能の集約を図ることを決定しました。

アセット変革を断行し、「食の持続性の実現」と事業成長による「企業価値の向上」の両立を図ります。

2. 設備投資の概要

川越工場の生産機能を、海老名工場及び野田工場の既存の空スペース及びグループ会社であるルナ物産株式会社を活用することで、集約いたします。

実施にあたり、これまで蓄積してきた製造技術の進化、高速化により、省人化の実現と生産性の向上を図ります。

本投資計画の投資額、スケジュール等の概要は次のとおりです。

投資計画の概要

項目	内容
対象工場	海老名工場(神奈川県海老名市) 野田工場(千葉県野田市) ルナ物産株式会社(愛媛県松山市)
投資額	約109億円
設備投資の内容	川越工場の発酵乳、チルドデザート生産機能集約
工事着工予定	2027年度 下期
稼働開始予定	2028年度 上期より順次

3. 川越工場の生産終了について

生産機能の集約に伴い、川越工場の生産を終了いたします。

川越工場の概要

項目	内容
所在地	埼玉県川越市の場1535
敷地面積	7,069㎡
操業開始年次	1989年
従業員数()	151名
主な生産品目	発酵乳、チルドデザート
生産終了時期(予定)	2028年度上期中を目途とする。

従業員数は2026年4月1日時点

4. 今後の見通し

当該投資計画の決定による、2027年3月期の連結業績に与える影響は軽微です。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率(%)	担保	償還期限
雪印メグミルク(株)	第1回無担保社債	2018年 12月25日	10,000	10,000	0.45	なし	2028年 12月25日
雪印メグミルク(株)	第2回無担保社債	2022年 12月8日	5,000	5,000	0.46	なし	2027年 12月8日
(株)ヨシダコーポ レーション	第1回無担保社債	2021年 12月27日	40	30 (9)	0.18	なし	2029年 12月27日
合計	-	-	15,040	15,030 (9)	-	-	-

(注) 1. 「当期末残高」欄の(内書)は、1年内償還予定の金額であります。

2. 連結決算日後5年間の償還予定額は以下のとおりであります。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
9	5,009	10,009	1	-

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	7,385	6,691	0.9	
1年以内に返済予定の長期借入金	9,559	554	0.6	
1年以内に返済予定のリース債務	665	833	2.3	
長期借入金(1年以内に返済予定 のものを除く。)	19,650	19,446	0.3	2028年3月～ 2032年3月
リース債務(1年以内に返済予定 のものを除く。)	3,568	3,770	2.8	2027年4月～ 2036年6月
合計	40,828	31,295		

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. 長期借入金およびリース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	8,454	884	54	10,027
リース債務	747	702	564	367

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債および純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高(百万円)	309,229	615,761
税金等調整前中間(当期) 純利益(百万円)	15,520	45,737
親会社株主に帰属する中間 (当期)純利益(百万円)	11,285	32,897
1株当たり中間(当期) 純利益(円)	176.19	524.82

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,452	7,285
売掛金	1 53,981	1 56,157
商品及び製品	28,994	33,748
仕掛品	653	684
原材料及び貯蔵品	14,799	18,533
前払費用	1,075	782
関係会社短期貸付金	4,917	8,080
その他	1 3,214	1 3,498
貸倒引当金	618	599
流動資産合計	121,469	128,172
固定資産		
有形固定資産		
建物	4 41,469	4 47,036
構築物	4 9,806	4 10,207
機械及び装置	4 45,805	4 49,596
車両運搬具	65	56
工具、器具及び備品	4 3,121	4 4,103
土地	4 40,817	4 40,783
リース資産	304	642
建設仮勘定	8,566	6,771
有形固定資産合計	149,956	159,197
無形固定資産		
借地権	18	18
ソフトウェア	5,302	5,939
施設利用権	327	264
リース資産	16	410
無形固定資産合計	5,664	6,633
投資その他の資産		
投資有価証券	40,103	18,209
関係会社株式	22,739	23,041
出資金	3	3
関係会社出資金	1,673	2,180
長期貸付金	431	430
前払年金費用	6,064	6,659
破産更生債権等	136	106
長期前払費用	147	114
繰延税金資産	-	2,559
その他	1,883	1,846
貸倒引当金	161	119
投資その他の資産合計	73,021	55,032
固定資産合計	228,642	220,862
資産合計	350,112	349,035

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
電子記録債務	1 2,352	1 1,904
買掛金	1 39,754	1 39,443
短期借入金	1, 3 33,076	1, 3 36,903
1年内返済予定の長期借入金	9,000	500
リース債務	140	319
未払金	1 5,260	1 8,786
未払法人税等	592	11,259
未払費用	2,368	2,947
前受金	-	2,361
預り金	1 226	1 262
賞与引当金	4,107	4,184
設備関係電子記録債務	1 3,650	1 5,530
その他	10,757	11,201
流動負債合計	111,287	125,605
固定負債		
社債	15,000	15,000
長期借入金	19,300	18,800
リース債務	1,059	1,658
長期未払金	27	17
繰延税金負債	5,288	-
再評価に係る繰延税金負債	3,938	3,928
退職給付引当金	4,067	3,725
長期預り金	3,977	3,967
資産除去債務	184	2,158
固定負債合計	52,845	49,256
負債合計	164,133	174,861
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,000	20,000
資本剰余金		
資本準備金	5,000	5,000
その他資本剰余金	30,327	13,022
資本剰余金合計	35,327	18,022
利益剰余金		
その他利益剰余金		
圧縮積立金	3,681	3,627
繰越利益剰余金	100,859	122,796
利益剰余金合計	104,541	126,423
自己株式	5,553	8,167
株主資本合計	154,315	156,278
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	23,198	9,467
繰延ヘッジ損益	17	1
土地再評価差額金	8,448	8,425
評価・換算差額等合計	31,663	17,895
純資産合計	185,979	174,173
負債純資産合計	350,112	349,035

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	1 327,426	1 325,535
売上原価	1 250,799	1 247,223
売上総利益	76,626	78,311
販売費及び一般管理費	1, 2 63,852	1, 2 67,668
営業利益	12,774	10,643
営業外収益		
受取利息	114	147
受取配当金	2,535	2,763
その他	615	618
営業外収益合計	1 3,265	1 3,529
営業外費用		
寄付金	561	114
支払利息	450	637
特殊ミルク供給事業費用	131	152
貸倒引当金繰入額	558	-
その他	203	210
営業外費用合計	1 1,905	1 1,115
経常利益	14,134	13,056
特別利益		
固定資産売却益	1,192	2
投資有価証券売却益	299	29,992
その他	92	515
特別利益合計	1,584	30,510
特別損失		
固定資産売却損	2	9
固定資産除却損	1,788	1,393
減損損失	220	2,340
関係会社株式評価損	1,534	197
その他	94	232
特別損失合計	3,640	4,174
税引前当期純利益	12,078	39,392
法人税、住民税及び事業税	3,615	12,318
法人税等調整額	1,278	1,553
法人税等合計	2,337	10,764
当期純利益	9,741	28,628

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		利益剰余金 合計
					圧縮積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	20,000	5,000	30,327	35,327	3,784	96,429	100,214
当期変動額							
圧縮積立金の取崩					103	103	-
土地再評価差額金の取崩							
剰余金の配当						5,414	5,414
当期純利益						9,741	9,741
自己株式の取得							
自己株式の処分							
自己株式の消却							
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	-	-	-	-	103	4,429	4,326
当期末残高	20,000	5,000	30,327	35,327	3,681	100,859	104,541

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	5,322	150,220	21,739	13	8,571	30,325	180,545
当期変動額							
圧縮積立金の取崩		-					-
土地再評価差額金の取崩		-					-
剰余金の配当		5,414					5,414
当期純利益		9,741					9,741
自己株式の取得	293	293					293
自己株式の処分	62	62					62
自己株式の消却		-					-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			1,458	3	123	1,338	1,338
当期変動額合計	231	4,095	1,458	3	123	1,338	5,433
当期末残高	5,553	154,315	23,198	17	8,448	31,663	185,979

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					圧縮積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	20,000	5,000	30,327	35,327	3,681	100,859	104,541
当期変動額							
圧縮積立金の取崩					54	54	-
土地再評価差額金の取崩						22	22
剰余金の配当						6,767	6,767
当期純利益						28,628	28,628
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
自己株式の消却			17,305	17,305			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	17,305	17,305	54	21,936	21,882
当期末残高	20,000	5,000	13,022	18,022	3,627	122,796	126,423

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	5,553	154,315	23,198	17	8,448	31,663	185,979
当期変動額							
圧縮積立金の取崩		-					-
土地再評価差額金の取崩		22					22
剰余金の配当		6,767					6,767
当期純利益		28,628					28,628
自己株式の取得	20,007	20,007					20,007
自己株式の処分	88	88					88
自己株式の消却	17,305	-					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			13,730	15	22	13,768	13,768
当期変動額合計	2,613	1,963	13,730	15	22	13,768	11,805
当期末残高	8,167	156,278	9,467	1	8,425	17,895	174,173

【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法により評価しております。

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法により評価しております。

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法により評価しております。

(2) 棚卸資産

商品及び製品、仕掛品

総平均法による原価法により評価しております。

(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

原材料及び貯蔵品

移動平均法による原価法により評価しております。

(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

(3) デリバティブ

時価法により評価しております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

耐用年数については法人税法に規定する方法と同一の基準を採用しております。

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しております。

(3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数として、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(4) 長期前払費用

定額法を採用しております。

3. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

4. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

売上債権等の損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、将来の賞与支給見込額のうち当事業年度に負担すべき額を計上しております。

(3) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異については、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(14年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生翌事業年度から費用処理することとしております。

5. 重要な収益及び費用の計上基準

(1) 収益を認識する通常の時点

商品又は製品の販売に係る収益

当社は、乳製品、飲料・デザート類等の卸売又は製造による販売を行っております。

この取引では、主に顧客との販売契約に基づいて商品又は製品を引き渡す履行義務を負っております。

当該履行義務は、商品又は製品を引き渡す一時点において、顧客が当該商品又は製品に対する支配を獲得して充足されることから、当該時点で収益を認識しております。

なお、一部国内取引においては、製品の出荷時から支配が顧客へ移転される時までの期間が通常の期間であることから、「収益認識に関する会計基準の適用指針」第98項の定めを適用し、出荷時に収益を認識しております。

不動産賃貸に係る収益

不動産賃貸収入については、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号 2007年3月30日)等に従い、賃貸借契約期間にわたって収益を認識しております。

(2) 顧客に支払われる対価・変動対価

収益は販売契約における対価から、リベートや協賛金等の顧客に支払われる対価を控除して収益を認識しております。また、各決算日において、顧客と約束した対価に変動対価が含まれる場合には、顧客に返金すると見込んでいる対価を合理的に見積り、返金負債として認識しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。

(3) 代理人取引

顧客への商品の提供における当社の役割が代理人に該当する取引については、顧客から受け取る額から商品の仕入先に支払う額を控除した純額で収益を認識しております。

(4) 重要な金融要素

販売契約における対価は、収益を認識した時点から1年以内に期日が到来して回収しております。

従って、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

6. 重要なヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

為替予約

繰延ヘッジ処理によっております。

なお、振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を行っております。

金利スワップ

繰延ヘッジ処理によっております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段

為替予約取引・金利スワップ取引

ヘッジ対象

外貨建金銭債権債務・借入金

(3) ヘッジ方針

資産・負債の総合的管理の手段として、また、金融市場の為替変動リスクや金利変動リスクに対応する手段として、デリバティブ取引を利用しております。

(4) ヘッジ有効性評価の方法

為替予約取引については、ヘッジ対象取引との通貨単位、取引金額及び決済期日等の同一性について、社内管理資料に基づき有効性評価を行っております。

また、金利スワップ取引については、ヘッジ対象取引のリスク分析を行ない、ヘッジ対象取引との想定元本、利息の受払条件及び契約期間等の同一性について、社内管理資料に基づき有効性評価を行っております。

(5) その他

デリバティブ取引に関する社内決裁基準に従ってデリバティブ取引を行っております。なお、取引の執行と事務管理の各機能については独立性を確保できるよう人員を配置しております。また、取引執行後遅滞なく担当役員に報告されております。

7. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の未処理額の会計処理方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理方法と異なっております。

(重要な会計上の見積り)

当社の財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しております。財務諸表を作成する際には、一部について見積りや仮定を用いることが必要になりますが、これらは期末日における資産・負債の金額および開示期間の収益・費用の金額に影響を与えます。見積りや仮定を行なう場合は、その時点で入手できる事実に基づき、可能な限り客観的に実施することを目指しておりますが、実際の結果とは異なる場合もあります。

当社の財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積り及び仮定は、以下のとおりです。

1. 固定資産の減損処理

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

貸借対照表における科目	前事業年度	当事業年度
有形固定資産	149,956百万円	159,197百万円
無形固定資産	5,664百万円	6,633百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結財務諸表「注記事項(重要な会計上の見積り) 1. 固定資産の減損処理」の内容と同一であります。

2. 税効果会計

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

金額については税効果会計関係注記に記載しております。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結財務諸表「注記事項(重要な会計上の見積り) 2. 税効果会計」の内容と同一であります。

3. 退職給付に係る資産及び負債の算定

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

貸借対照表における科目	前事業年度	当事業年度
前払年金費用	6,064百万円	6,659百万円
退職給付引当金	4,067百万円	3,725百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

連結財務諸表「注記事項(重要な会計上の見積り) 3. 退職給付に係る資産及び負債の算定」の内容と同一であります。

4. 関係会社株式及び関係会社出資金

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

貸借対照表における科目	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	22,739百万円	23,041百万円
関係会社出資金	1,673百万円	2,180百万円

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社は子会社株式及び関連会社株式、子会社出資金を保有しております。これらには市場価格のないものが含まれております。これらの株式は評価対象会社の純資産額が帳簿価額を50%以上下回り、かつ財政状態の悪化及び実質価額の著しい低下が認められる場合に減損処理を実施します。このため将来において関係会社の業績動向が著しく低下した場合、減損処理が必要となる可能性があります。

(表示方法の変更)

(損益計算書)

前事業年度において「営業外費用」の「その他」に含めて表示しておりました「特殊ミルク供給事業費用」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より「営業外費用」に独立掲記しております。これらの表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他」335百万円は、「特殊ミルク供給事業費用」131百万円、「その他」203百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度)

連結財務諸表「注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(固定資産の譲渡)

連結財務諸表「注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務(区分表示したものを除く)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	5,985百万円	5,753百万円
短期金銭債務	33,983	38,647

2 保証債務

子会社および関連会社の取引および借入債務に対して保証を行っております。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(株)エスアイシステム	667百万円	(株)エスアイシステム 531百万円
AGRO SNOW PTE. LTD	- 百万円	AGRO SNOW PTE. LTD 1,102百万円
計	667	計 1,633

3 当社は、運転資金の効率的な調達を行なうため取引銀行4行(前事業年度4行)とコミットメントライン契約を、取引銀行8行と当座貸越契約を締結しております。これらの契約に基づく事業年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
コミットメントラインの総額	20,000百万円	20,000百万円
当座貸越極度額	40,140	50,140
借入実行残高	5,000	5,000
差引額	55,140	65,140

4 有形固定資産の取得価額から国庫補助金等により控除した圧縮記帳累計額

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
圧縮記帳累計額	3,004百万円	2,552百万円

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれております。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業取引による取引高		
売上高	36,314百万円	34,364百万円
売上原価	27,367	27,077
販売費及び一般管理費	21,211	21,617
営業取引以外の取引高		
営業外収益	2,489	2,025
営業外費用	290	429
固定資産購入取引	1,073	2,260

- 2 販売費及び一般管理費のうち、販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度75%、当事業年度72%、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度25%、当事業年度28%であります。
販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
運送保管料	21,362百万円	22,088百万円
広告宣伝費	6,349	7,120
販売促進費	2,403	2,433
給与賃金	8,867	9,309
賞与引当金繰入額	1,916	1,884
退職給付費用	426	228
減価償却費	1,621	2,244
貸倒引当金繰入額	7	8

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載しておりません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

区分	前事業年度 (百万円)	当事業年度 (百万円)
子会社株式	19,155	19,358
関連会社株式	3,583	3,682
計	22,739	23,041

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
未払事業税	155百万円	636百万円
棚卸資産	36	35
賞与引当金	1,584	1,663
未確定費用	2,099	2,437
退職給付引当金	4,006	3,732
有形固定資産	971	1,480
無形固定資産等	206	209
資産除去債務	60	680
その他	80	328
繰延税金資産 合計	9,201	11,203
繰延税金負債		
保有株式退職給付信託設定益	24	24
土地時価評価差額	2,115	2,115
投資有価証券	10,636	4,338
圧縮積立金	1,693	1,669
資産除去債務	9	494
その他	10	0
繰延税金負債 合計	14,490	8,644
繰延税金資産の純額	-	2,559
繰延税金負債の純額	5,288	-

(注) 繰延税金資産の算定に当たり前事業年度において繰延税金資産から控除された金額は5,900百万円、当事業年度において繰延税金資産から控除された金額は5,994百万円です。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.4	0.1
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	4.5	1.6
住民税均等割等	0.8	0.2
将来減算一時差異のうち繰延税金資産の算定対象から除いたもの	3.7	0.2
法人税等の税額控除	9.3	1.5
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	0.2	-
その他	2.1	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	19.4	27.3

(企業結合等関係)

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

重要な企業結合に係る取引は発生していないため、記載を省略しております。

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

重要な企業結合に係る取引は発生していないため、記載を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得)

連結財務諸表「注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

(重要な設備投資)

連結財務諸表「注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首 残高	当期 増加額	当期 減少額	当期 償却額	当期末 残高	減価償却 累計額
有形 固定資産	建物	41,469	9,348	1,094 (1,019)	2,688	47,036	38,829
	構築物	9,806	1,774	290 (258)	1,083	10,207	11,625
	機械及び装置	45,805	13,700	1,316 (961)	8,593	49,596	137,070
	車両運搬具	65	15	0 (0)	24	56	372
	工具、器具及び備品	3,121	2,126	113 (64)	1,030	4,103	12,865
	土地	40,817 [12,386]	-	34 (34) [32]	-	40,783 [12,354]	-
	リース資産	304	464	2	124	642	1,792
	建設仮勘定	8,566	5,013	6,807	-	6,771	-
	計	149,956 [12,386]	32,444	9,658 (2,339) [32]	13,545	159,197 [12,354]	202,557
無形 固定資産	借地権	18	-	-	-	18	-
	ソフトウェア	5,302	1,494	2 (0)	854	5,939	-
	施設利用権	327	8	11 (0)	59	264	-
	リース資産	16	426	-	31	410	-
	計	5,664	1,928	13 (0)	945	6,633	-

(注) 1. 当期増加額の内訳

- 建物・・・大樹工場 3,342百万円、本社 3,158百万円、なかしべつ工場 376百万円、池上製造所 199百万円、豊橋工場 195百万円、幌延工場 115百万円、ミルクサイエンス研究所 90百万円、野田工場 68百万円、札幌工場 63百万円、川越工場 31百万円、阿見工場 31百万円他
- 構築物・・・大樹工場 572百万円、なかしべつ工場 304百万円、池上製造所 179百万円、幌延工場 158百万円、札幌工場 70百万円、海老名工場 54百万円、磯分内工場 33百万円他
- 機械及び装置・・・池上製造所 4,536百万円、大樹工場 3,511百万円、野田工場 1,342百万円、京都工場 1,220百万円、阿見工場 607百万円、幌延工場 504百万円、川越工場 450百万円、札幌工場 422百万円、海老名工場 221百万円、なかしべつ工場 165百万円、別海工場 153百万円、福岡工場 112百万円、豊橋工場 97百万円他
- 工具、器具及び備品・・・本社 751百万円、大樹工場 260百万円、京都工場 221百万円、池上製造所 118百万円、海老名工場 75百万円、ミルクサイエンス研究所 74百万円、豊橋工場 68百万円、阿見工場 59百万円、幌延工場 55百万円、磯分内工場 36百万円、西日本支社 34百万円、興部工場 35百万円、なかしべつ工場 34百万円他
- 建設仮勘定・・・なかしべつ工場 3,345百万円、大樹工場 441百万円、幌延工場 300百万円、野田工場 279百万円、池上製造所 162百万円、ミルクサイエンス研究所 104百万円、海老名工場 98百万円、札幌工場 92百万円、磯分内工場 73百万円、阿見工場 59百万円他
- ソフトウェア・・・DX戦略部 1,470百万円他

2. 当期減少額の内訳

- 建物・・・興部工場 1,009百万円、大樹工場 15百万円、福岡工場 14百万円他
- 機械及び装置・・・興部工場 765百万円、池上製造所 78百万円、大樹工場 65百万円、京都工場 61百万円、福岡工場 57百万円、札幌工場 37百万円、阿見総合物流センター 26百万円他
- 建設仮勘定・・・大樹工場 6,132百万円、池上製造所 436百万円、京都工場 57百万円、商品開発部 47百万円、阿見工場 30百万円、本社 26百万円、幌延工場 25百万円、海老名工場 23百万円他

3. 「当期減少額」欄の()内は内書きで、減損損失の計上額であります。

4. 土地の「当期首残高」、「当期減少額」および「当期末残高」欄の[]内は内書きで、土地の再評価に関する法律(1998年3月31日公布法律第34号)により行なった土地の再評価実施前の帳簿価額との差額であります。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	779	719	779	719
賞与引当金	4,107	4,184	4,107	4,184

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・買増し	
取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	電子公告により行なう。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行なう。 公告掲載URL：https://www.meg-snow.com
株主に対する特典	なし

(注) 当会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない旨、定款に定めております。

1. 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
2. 会社法第166条第1項に規定する、取得請求権付株式の取得を請求する権利
3. 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
4. 単元未満株式の買増しを請求する権利()
株式取扱規程に定めるところにより、その有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求することができる権利

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度(第16期)(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) 2025年6月23日関東財務局長に提出。

(2) 有価証券報告書の訂正報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度(第16期)(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) 2026年6月16日関東財務局長に提出。

(3) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年6月23日関東財務局長に提出。

(4) 半期報告書及び確認書

(第17期中)(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日) 2025年11月14日関東財務局長に提出。

(5) 臨時報告書

2025年5月14日関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号

(財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象の発生)の規定に基づく臨時報告書

2025年6月26日関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(議決権行使結果)の規定に基づく臨時報告書

2025年11月14日関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号(財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象の発生)の規定に基づく臨時報告書

2026年5月14日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号(代表取締役の異動)の規定に基づく臨時報告書

(6) 訂正臨時報告書

2025年5月14日提出の臨時報告書に係る訂正臨時報告書を2026年1月26日関東財務局長に提出。

(7) 訂正発行登録書(社債)

2025年5月14日関東財務局長に提出。

2025年6月26日関東財務局長に提出。

2025年11月14日関東財務局長に提出。

2026年1月26日関東財務局長に提出。

2026年5月15日関東財務局長に提出。

(8) 自己株券買付状況報告書

報告期間（自 2025年 6月 1日 至 2025年 6月30日）2025年 7月11日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年 7月 1日 至 2025年 7月31日）2025年 8月14日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年 8月 1日 至 2025年 8月31日）2025年 9月11日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年 9月 1日 至 2025年 9月30日）2025年10月 9日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年10月 1日 至 2025年10月31日）2025年11月12日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年11月 1日 至 2025年11月30日）2025年12月 5日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年12月 1日 至 2025年12月31日）2026年 1月13日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2026年 1月 1日 至 2026年 1月31日）2026年 2月10日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2026年 2月 1日 至 2026年 2月28日）2026年 3月10日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2026年 3月 1日 至 2026年 3月31日）2026年 4月 9日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2026年 5月 1日 至 2026年 5月31日）2026年 6月10日関東財務局長に提出。

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月16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 山本 道之指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 大屋敷 知子

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている雪印メグミルク株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>乳製品事業及び飲料・デザート類事業における収益認識</p> <p>会社は、損益計算書に記載されているとおり、2026年3月期に325,535百万円の売上高を計上した。そのうち、乳製品事業、飲料・デザート類事業の売上高はそれぞれ131,454百万円、191,936百万円であり、全体の40%、59%を占めている。会社は、主たる事業として乳製品及び飲料・デザート類の製造・販売等を行っている。乳製品事業の主要な製品は、乳製品（チーズ、バター、粉乳等）、油脂、機能性食品、粉ミルク等であり、飲料・デザート類事業の主要な製品は、飲料（牛乳類、果汁飲料等）、ヨーグルト、デザート等である。いずれも日本国内の量販店、卸売業者を中心に販売されている。</p> <p>乳製品事業、飲料・デザート類事業の売上高は、基幹システムにマスタ登録された販売単価に、出荷若しくは顧客への納品時に入力される販売数量を乗じて算定され、会計システムへの自動連携を経て計上される。一方、取り扱っている製品の種類や取引先数が多く、販売単価は顧客との契約ごとに定期的に見直しが行われるため、単価マスタの登録回数が多い。また、乳製品事業、飲料・デザート類事業の売上高の量的重要性は高く、個々の製品の販売単価は比較的少額であり主に日販品を取り扱っていることから、取引数（出荷回数）が多い。</p> <p>売上高の取引フローには虚偽表示リスクを軽減する統制活動が含まれているが、手作業による統制も含まれるため、販売単価の見直しや取引数が多くなるにつれて単価マスタの入力誤りや変更漏れ、販売数量の入力誤りが発生する可能性が高くなる。適切な販売単価や販売数量に基づかない売上高が計上された場合には、誤った売上高が計上される。</p> <p>以上より、量的重要性が高いことや単価マスタ登録、取引数（出荷回数）が多いことから、会社の主たる事業である乳製品事業及び飲料・デザート類事業の売上高について、当監査法人は監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、売上高を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>【リスク評価】</p> <ul style="list-style-type: none">売上高の異常性の有無を確認するために、実績を事業別に把握し、利益目標又はその他の財務的な目標達成の度合い、急激な変動又は異常な高収益等の異常性の有無を検討した。 <p>【内部統制の評価】</p> <ul style="list-style-type: none">売上高の取引フローに含まれる統制活動が適切に整備及び運用されていることを確認するために、顧客への出荷又は納品を確認し、売上高の処理を確定し、売上債権を回収するまでのプロセスについて、ITの統制も含めた内部統制の評価を実施した。当該プロセスには、以下のようなプロセスが含まれる。基幹システムに販売単価や販売数量を入力する際の確認作業である単価マスタ登録時の確認と受注情報と出荷実績の照合基幹システム内で販売単価と販売数量を乗じて算出した売上高を月次で発生部門ごとに会計システムへ連携する際の自動計算と自動連携基幹システム内で行われる売上高と入金金額の照合 <p>売上高と入金金額との間に不一致があった場合の原因調査</p> <p>【実証手続】</p> <ul style="list-style-type: none">売上高が適切に計上されていることを確認するために、母集団を乳製品事業、飲料・デザート類事業に分割し、統計的手法あるいは非統計的手法によりサンプルを抽出し、抽出した売上高のサンプルに対して支払案内書、物品受領書等の関連資料を入手して、その内容を検討した。なお、当該検討には、サンプルに対する売上高と入金金額との間に不一致があった場合の原因調査が含まれる。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、雪印メグミルク株式会社の2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、雪印メグミルク株式会社が2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

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

1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年6月16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 山本 道之指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 大屋敷 知子

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている雪印メグミルク株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第17期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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の2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

乳製品事業及び飲料・デザート類事業における収益認識

連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項（乳製品事業及び飲料・デザート類事業における収益認識）と同一内容であるため、記載を省略している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

-
1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
 2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。