




DM三井 幸せのちからになる DM三井製糖ホールディングス株式会社

DM三井製糖ホールディングス

統合報告書 2023



DM 三井製糖ホールディングス株式会社
経営企画グループ
〒108-0014
東京都港区芝五丁目 26 番 16 号 Mita S-Garden



DM三井グループの企業理念

姿かたちを変えながら一生に寄り添い、
幸せの時間を広げる。

「おいしい」「たのしい」「うれしい」
人が生きている幸せを実感する時、そばにいたいこと。
DM三井グループは、事業の源である自然への感謝を忘れずに、
その恵みを様々な姿かたちにして広く社会に届けたい。
幸せの時間が広がる未来にずっと貢献できるグループ企業へ。
私たちは、一歩ずつ挑戦していきます。

幸せのちからになる

CONTENTS

02	DM三井グループの企業理念
04	目次・編集方針
05	Part 1 DM三井グループの価値創造
06	トップメッセージ
10	価値創造のあゆみ
12	価値創造プロセス
14	事業概況・活動
16	At a Glance
17	Part 2 DM三井グループの成長戦略
18	中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health
24	戦略 1 国内砂糖事業の強靱化
26	戦略 2 海外事業の拡大
28	戦略 3 ライフ・エナジー事業の成長
30	戦略 4 グループ研究開発力の集積・強化
32	戦略 5 不動産事業
34	戦略 6 財務戦略
36	戦略 7 コーポレート部門における戦略
38	品質への取り組み
39	Part 3 DM三井グループのサステナビリティ
40	サステナビリティ推進担当メッセージ
42	サステナビリティ
48	5つの「寄り添い」環境に寄り添う
52	5つの「寄り添い」人に寄り添う
54	5つの「寄り添い」幸せの時に寄り添う
55	5つの「寄り添い」健康に寄り添う
56	5つの「寄り添い」地域社会に寄り添う
58	社外取締役座談会
62	コーポレート・ガバナンス
67	Part 4 コーポレート・データ
68	財務・非財務データ
70	会社概要
71	株式の状況

編集方針

本報告書は、すべてのステークホルダーの皆さまに、2021年の経営統合で誕生したDM三井製糖ホールディングス株式会社の新企業理念のもと、中長期的な企業価値向上に向けた考え方や戦略、取り組み内容をお伝えすることで、新たな対話の機会創出やコミュニケーション強化と、活動のさらなる向上を目的として発行しています。

DM三井製糖ホールディングス株式会社
<https://www.msdm-hd.com/>

■対象期間

2022年4月～2023年3月
※過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

■対象組織

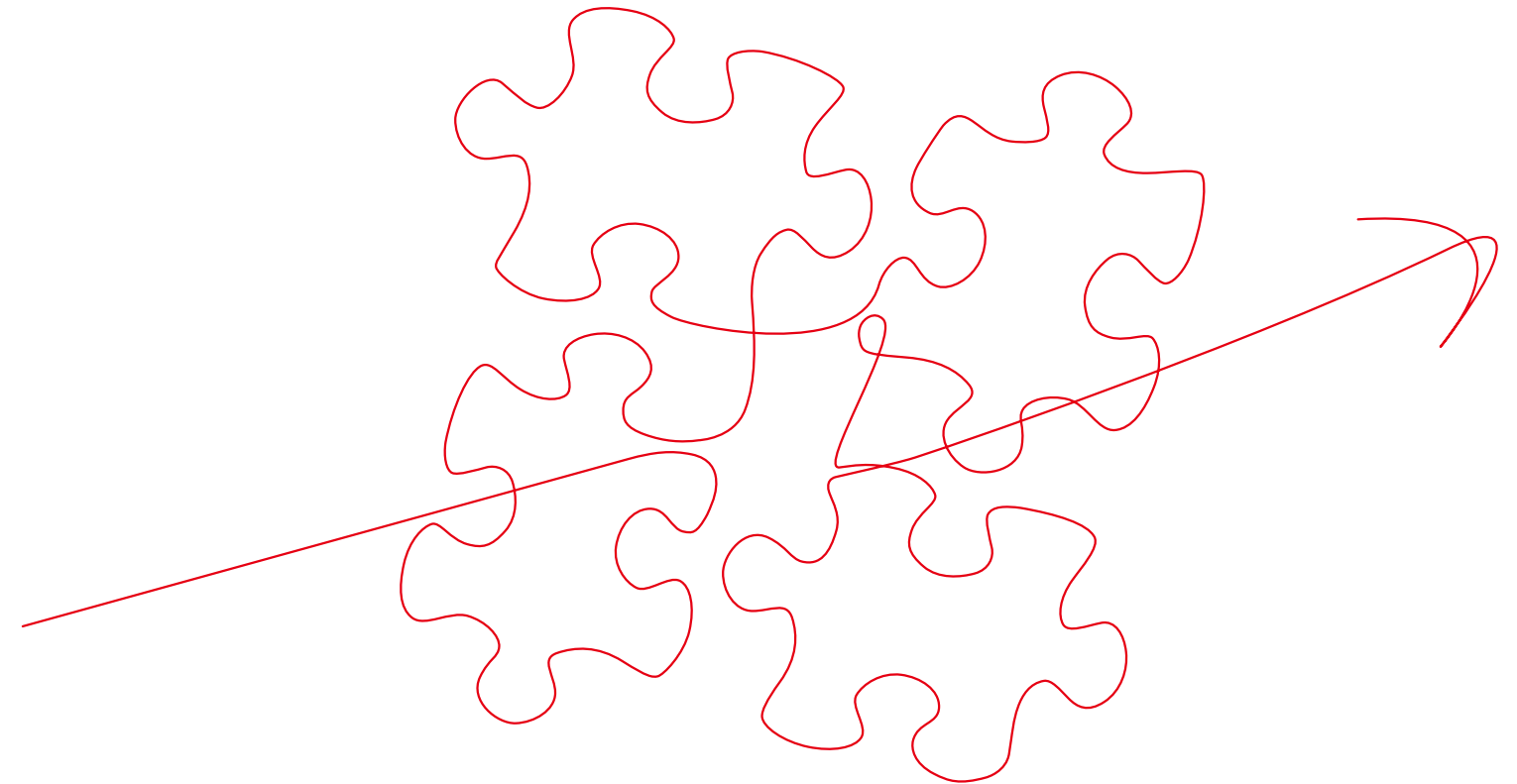
DM三井グループ（DM三井製糖ホールディングス株式会社、DM三井製糖株式会社ほか子会社、関連会社）
※グループ全体の情報を十分に把握できていない事象、子会社、関連会社単体の活動などがある場合、報告の都度、対象組織がわかるよう明示しています。
※株式会社Muscle Deliは、2023年12月に株式会社YOUR MEALに社名変更しましたが、本報告書では旧社名にて表記しています。

■将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている情報は、本報告書の発行日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、DM三井製糖ホールディングス株式会社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実績値は、今後さまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性がありますこと、ご承知おきください。

Part 1

DM三井グループの価値創造





代表取締役社長 CEO
森本 卓

新企業理念

「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、
幸せの時間を広げる。」のもと、
Diversify into Nutrition & Healthを目指し
事業変革を遂行しています。

2023年3月期の業績と今後の取り組み

**販売価格上昇で増収も
大幅なコスト増を吸収できず営業減益。
受取ロイヤリティーの
一括収益認識あり、結果は増収増益**

2023年3月期のDM三井グループの売上高は、前期比10.4%増の1,633億円と一見、大きく伸びていますが、実状は販売価格の上昇などによる増収幅であり、営業利益については大幅なコスト増を吸収しきれず、11億円と前期を70%近く下回る水準に留まりました。これは昨年来の海外粗糖相場の高止まり、エネルギー価格高騰や急激な円安による原材料費、燃料費、輸送コストの上昇が影響しているのですが、もう一つ、砂糖産業の構造的な「価格転嫁に要するタイムラグ要因」が関わっています。新型コロナウイルス感染症の影響が表れる前、2020年初頭のニューヨーク粗糖相場は1ポンド当たり10セント前後でしたが、2023年3月期末は25~27セントと3年間に2.5倍ほど上昇しました。このような海外粗糖相場の急激な値上がり、エネルギーや原材料の高騰などのコストプッシュを販売価格に反映していくまでには、かなりのタイムラグがあります。最終的には、販売価格を上げることでヘッジができますが、断続的な相場上昇局面ではどうしてもこのタイムラグが大きく、利益確保が後追いになるという状況が生じました。

また、2023年3月期は一過性の利益、損失の両方がありました。一つはフィンゴリモド「FTY720」の開発権および販売権の許諾に基づく受取ロイヤリティーの収益認識で、2019年2月以降、DM三井製糖ホールディングスの共同特許権者の田辺三菱製薬（株）とNovartis Pharma AG（以下、ノバルティス社）との間で、ノバルティス社がライセンス契約の有効性に関し疑義を提起する仲裁手続きがなされました。DM三井製糖ホールディングスは、本仲裁手続きが開始されて以降、ノバルティス社が疑義を提起している部分の受取ロイヤリティーについては、収益としては認識しないこととしていましたが、2023年2月に公表のとおり、ノバルティス社の主張を全面的に否定する仲裁廷の判断を受け、第3四半期末時点の長期仮受金175億円を一括して収益として認識しました。もう一つはDM三井グループの北海道糖業において減損損失約60億円を計上しました。これは主に、

農林水産省によるてん菜糖に関する長期的な生産量の見直しがあり、それに伴って同社の事業性を再評価した結果、固定資産に一過性の減損損失が生じたものです。これら二件を主な要因に、結果として純利益は前期比116.3%増の79億円となりました。

2024年3月期においても粗糖相場は高値安定が予測されますので、まずコストプッシュに対するヘッジを急ぎ、7月に12円、10月に10円の出荷価格の引き上げを実施しました。また、このタイムラグを小さくしていくことも今後の課題として取り組んでいきたいと考えています。

中期経営計画

**3つの注力と3つの習い性を
全社で共有し、ビジネス
トランスフォーメーションに挑戦**

2021年4月、三井製糖と大日本明治製糖が経営統合し、「DM三井製糖ホールディングス株式会社」が新たな一歩を踏み出しました。

最初に行ったことは私たちの新しい企業理念の策定です。一体感を高めるためにも、まず現場からどのような理念にしたいかを挙げてもらうために、両社の中堅、若手社員によるタスクフォースをつくりました。私たち経営陣もたびたびインタビューを受けながら、タスクフォースによるセッションを何度も繰り返しました。最終的にまとまったのが、2021年4月に発表した企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」と、そのタグライン「幸せのちからになる」であり、私たちはこれらをパーパス（PURPOSE）、経営のコアメッセージとしています。

私から、特に意見として挙げたキーワードは「LIFE 一生」という言葉です。“Nutrition By Life Stage”、すなわち、赤ちゃんからお年寄りまで、人のライフステージに沿った栄養を提供できる企業でありたいという想いを伝えました。また、この「LIFE」は、DM三井製糖（株）ライフ・エナジー事業開発本部という本部名にも採用しており、私はこの言葉に3つの意味を込めています。一つが企業理念にもある一生に寄り添う「生涯」の意味です。次に、勉強、仕事、スポーツなどのライフスタイル、すなわち「生活」、そして3つ目は健康、病気などを

含めた「生命」という意味合いです。これらの意味を込めた新しい事業を今後、大きく伸ばしていこうというのが、DM三井グループの目指すところです。新規事業領域に定めたライフ・エナジー事業は、グループ会社のニュートリー、タイショーテクノスの2社とM&Aによって新たに加わったスタートアップのMuscle Deliとともに展開していきます。シニア世代向けから若年層まで各世代の栄養、健康ニーズに沿った商品・サービスを提供し、“Nutrition By Life Stage”を実現するため、「世代栄養学」ともいうべき研究開発を加速しています。

従来の研究開発部は、砂糖および糖質の研究では右に出るものはないという水準を誇っています。このたびライフ・エナジー事業のグループ会社も加え、研究開発リソースを一カ所に集約し、新たにDM三井グループ研究所を発足しました。シニア・ニュートリション、スポーツ・ニュートリションを中心に据え、その中でも特に「タンパク質マネジメント」に着目したボディメイク・プロテイン、フレイル予防などのフード・サービス事業の開発を目指します。すでに、代替タンパクとその呈味改善、植物乳酸菌、パラチノース®のスポーツ科学に基づいたエビデンス取得等の研究開発の取り組みをスタートしています。

「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」では、グループビジネスモデルの変革を目指しており、国内砂糖事業の強靱化、海外事業の拡大、ライフ・エナジー事業の成長、そして、このグループ研究開発力の集積・強化、サステナビリティ領域での取り組みを加えたものが、主要事業戦略となります。

国内砂糖事業が引き続き私たちのコアビジネスであり、キャッシュジェネレーターとしてさらなる強靱化を図っていきます。バリューチェーン効率化で中期経営計画最終年度である2026年3月期までに営業利益25億円の統合効果創出を目指しています。効率化により、人材配置の最適化を図り、すでにライフ・エナジー事業への人員シフトをスタート、中期経営計画期間中に国内外で100名の異動を計画しています。

海外事業の拡大については、シンガポールにおける人件費の高騰等が顕著になる状況への対応として、一部生産拠点を見直し、ベトナムの新工場を建設中です。また、タイに2021年12月、新工場の立ち上げを行い、生産効率の向上を図っています。これらを基

点とするASEAN・中東市場の開拓による成長を目指します。さらに、ライフ・エナジー事業のアジア進出も視野に入れ、製品開発等に取り組んでいきます。

私は砂糖もライフ・エナジーの一部だと捉えています。糖は人の生命、健康の維持に欠かせない栄養素であり、特に人間の脳・神経細胞・赤血球はブドウ糖以外のエネルギー源を利用できません。また、1グラム当たりのカロリーは4キロカロリーとタンパク質と同等で、脂質の9キロカロリーの半分以下ですから、砂糖だけが肥満の原因という悪玉説には根拠がありません。原料のサトウキビ、てん菜は世界的に作付面積が大きい植物ですので、地球のCO₂の吸収にも貢献するサステナブルな原料であり、人間だけでなく、地球、社会の幸せのちからになります。DM三井製糖ホールディングスがライフ・エナジーをテーマに成長を目指すうえでも、砂糖は核となるものです。

新企業理念の策定に取り組んだと同時に、私は経営統合において留意する二つのことを全社に伝えました。一つは「良いとこどり戦略」で、業務や社内の仕組みについて、両社のやり方が異なる時にどちらを選択するかという時は、合理的判断で良い方に合わせようということです。そしてもう一つは「混乱を回避する」ことで、伝統企業の経営統合にありがちな混乱は絶対に避けよう伝えました。三井製糖と大日本明治製糖とともに過去に合併、統合を幾度も経験しており、事業の統合はとても順調に進捗したので、私の心配は杞憂にすぎませんでした。ただし、事業変革となると話は別です。ゼロからスタートする新規事業、海外事業の展開は私たちにとって大きな挑戦であり、現在のリソースの強化に加えて、ポルトオン型M&A等を活用するなど、事業立ち上げを加速していきます。

現在、私から社内宛てのメールの署名には、「『幸せのちからになる』DM三井グループ」とともに、社員が常に意識してほしいメッセージとして「3つの注力と3つの習い性」を入れています。「3つの注力」とは「強靱収益力・グループ総合力・次世代成長力」、「3つの習い性」は「定量の説明性・行動の俊敏性・心の復元性」です。グループ全社員がこれらを念頭において日々の業務に携わり、中期経営計画の目標達成に向かってもらいたい、署名を付して全社に発信しています。



ステークホルダーへのメッセージ

**それぞれのライフステージに
商品・サービスがある、
そんな企業像を描いて**

DM三井製糖ホールディングスは、経営統合を機に監査等委員会設置会社の組織形態へ移行しました。取締役は全部で10名、そのうち4名が監査等委員で、うち3名は独立社外取締役、1名は常勤の社内取締役です。取締役会は10名の取締役で構成され、そのうち、社内取締役が4名、社外取締役が6名（うち、4名が独立社外取締役）という構成になっています。社外取締役がマジョリティーとなり、経営の意思決定に関する監督機能を発揮していただくとともに、2名の女性に独立社外取締役に就任いただき、多様性確保にも留意しました。スキルマトリックスについても大手証券会社経営経験者、製造業経営経験者、弁護士、公認会計士と異なるご専門を持たれる方々にご参加いただきました。さらに取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会を設置し、指名委員会、報酬委員会としての役割を担っていただいています。

取締役会への出席率は非常に高く、皆さん、お忙しいので予定どおりに会議を終えたいところですが、議

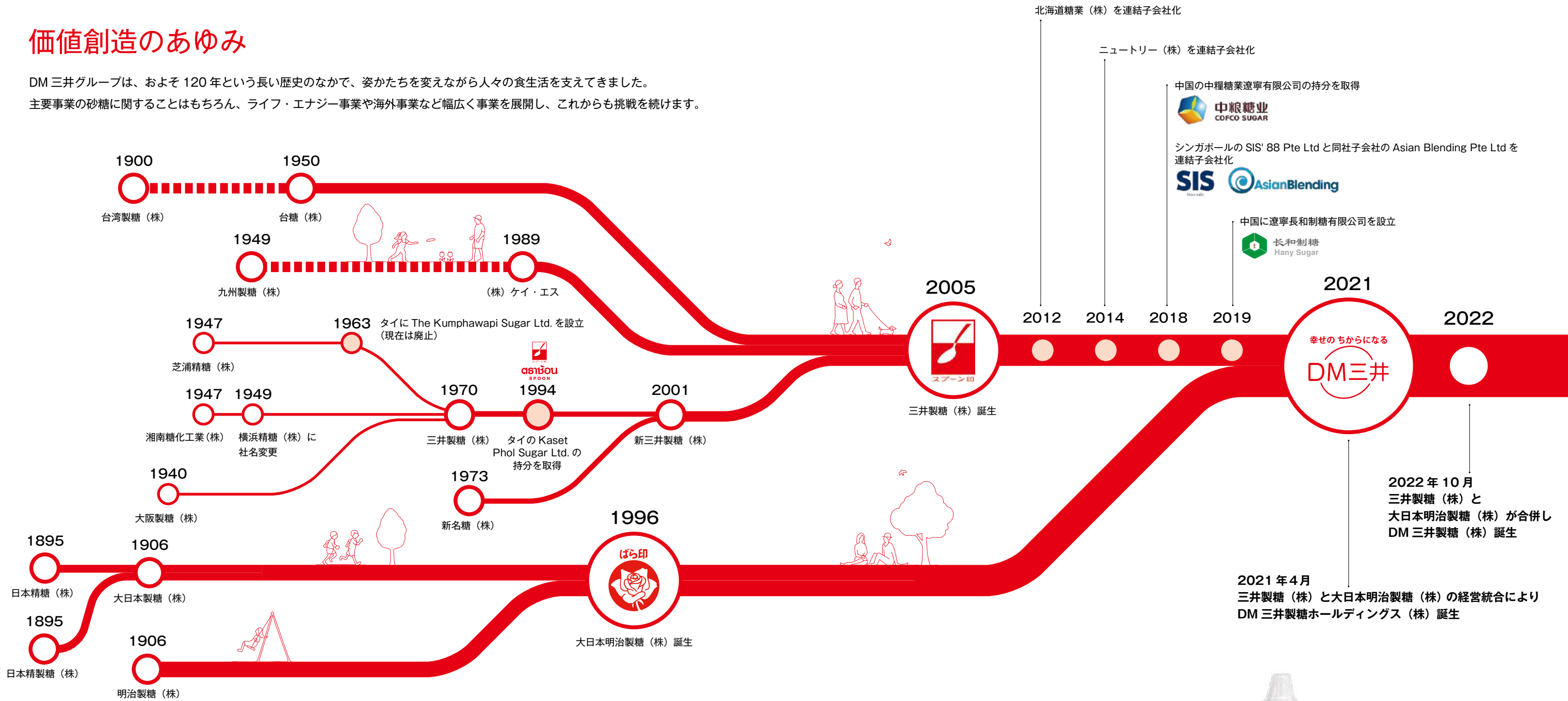
論が白熱して30分ほど超過することがしばしばあります。社外の視点が機能する体制となり、ガバナンスのレベルは従前より一段、二段向上したと実感しています。

取締役会においても、このような話をさせていただいていますが、一言でいえば、私は企業理念に沿った経営を大事にしていきたいと考えています。「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時を広げる。」「Nutrition By Life Stage”を皆さまにお届けし、企業としての社会的責任を果たしていきます。そして、この責任を果たし続けるには、SDGsに配慮したサステナブル経営を実践し、成長する企業でなければなりませんので、“Diversify into Nutrition & Health”をコアとして拡大をしていきます。赤ちゃんからお年寄りまで、それぞれのライフステージにDM三井グループの商品とサービスが生活のそこにあるというのを一番の理想像として描いています。

これまで砂糖で築いてきた信頼のブランドのもとで、「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時を広げる。」企業を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆さまには、ぜひ、私たちの変革にご期待いただき、今後ともご支援をお願いしたいと思います。

価値創造のあゆみ

DM三井グループは、およそ120年という長い歴史のなかで、姿かたちを変えながら人々の食生活を支えてきました。主要事業の砂糖に関することはもちろん、ライフ・エナジー事業や海外事業など幅広く事業を展開し、これからも挑戦を続けます。



- 1900
 - 1907 日本初の角砂糖を製造
- 1950
 - 1956 ばら印 誕生
 - 1959 スプーン印 誕生
 - 1966 レモンシュガー を発売
 - 1971 ティータイムメイト、ロザッティ を発売
- 1980
 - 1984 バラチノース® 発売
 - 1990 バラチニット® 発売
 - 1998 キヌア 発売
- 2010
 - 2012 石垣島のおいしいお砂糖 発売
 - 2017 チャック付きスタンドバック 発売
- 2020
 - 2020 サツと使える砂糖ボトル 発売
 - 2022 ZUNOUP 発売 (バラチノース® を配合)

価値創造プロセス

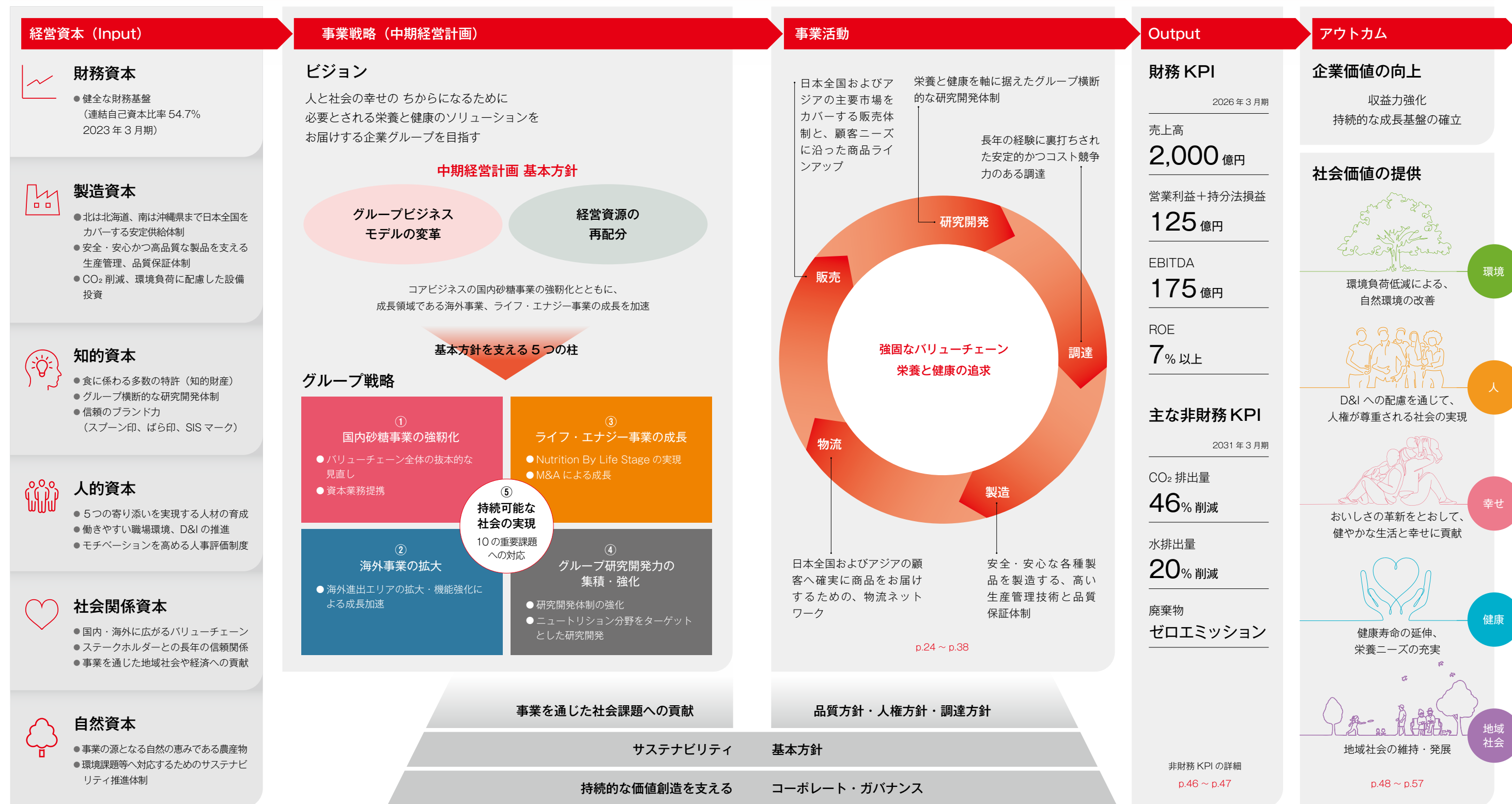
パーパス・存在意義

DM三井グループでは、自然の恵みをもとに、栄養と健康を広く社会にお届けしています。成長を支える経営資本と強固なバリューチェーンを活かした事業戦略の実行を進め、企業価値を向上させていきます。また、さまざまな環境や社会のニーズをビジネスモデルに組み込むことで、社会価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

企業理念

姿かたちを変えながら一生に寄り添い、
幸せの時を広げる。

タグライン 幸せのちからになる



事業概況・活動

「おいしい」「たのしい」「うれしい」人が生きている幸せを実感する時、そばにいること。
DM三井グループは、事業の源である自然への感謝を忘れずに、その恵みを様々な姿かたちにして広く社会に届けたい。
幸せの 때가 広がる未来にずっと貢献できるグループ企業へ。私たちは、一歩ずつ挑戦していきます。

砂糖事業（国内砂糖事業）

料理や食品加工に欠かすことのできない砂糖。発売から長きにわたり、家庭用から業務用商品まで精製糖のトップブランドとして幅広くご愛顧をいただけてきました。常により良い商品をお届けするために、原料糖の調達からお客さまのお手元に届くまで一貫した品質管理を徹底するとともに、砂糖をよりおいしく、より健康に摂取していただくための研究やアプリケーションの開発に努めています。

砂糖事業（海外事業）

1960年代より砂糖事業の海外展開を行ってきました。現在はシンガポール(SIS'88 Pte Ltd)、ベトナム(Asian Blending Pte Ltd)、タイ(Kaset Phol Sugar Ltd.)、中国(中糧糖業遼寧有限公司、遼寧長和制糖有限公司)、中東(SIS'88 Pte Ltd)など、各地で砂糖ブランドを展開しています。堅調な経済成長を継続している上記を重点地域として、事業拡大とさらなる競争力強化に努めています。

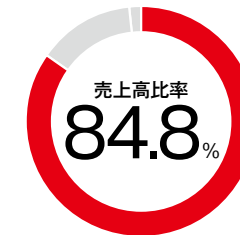
事業内容

- 精製糖の製造・販売
- 原料糖の製造・販売
- 氷砂糖、冰糖蜜、コーヒーシュガー、スティックシュガー、粉糖、ガムシロップ、希釈飲料の製造・販売
- 黒砂糖の製造・販売
- 糖化製品・その他食品原材料の販売
- 製品包装資材の製造・販売・荷役

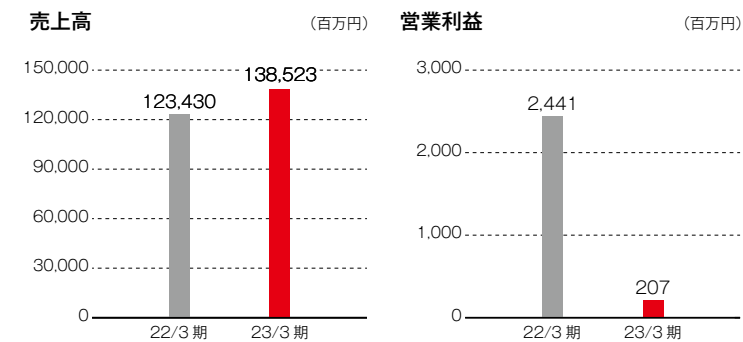
事業内容

- 精製糖コンシューマーバック事業
- 精製糖の製造・販売
- 加工糖等の製造・販売
- 原料糖の製造・販売

■ 売上構成比



■ 売上高・営業利益



■ 主要商品



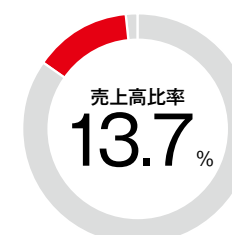
ライフ・エナジー事業

食品の機能がもたらすチカラで、人々の暮らし・生活・人生に寄り添う多様なライフスタイルや変わりゆくライフステージに合った商品をお届けするべく、自然由来の素材をベースとした機能性甘味料や新たな素材の可能性を提案しています。さらに開発した素材をお客さまの望むカタチに商品化するなど多様化・高度化するニーズにお応えしています。今後はライフ・エナジー事業についても海外展開を行い、商品カテゴリと地域の拡大を図りながら世界各地のお客さまに「幸せのちから」をお届けしていきます。

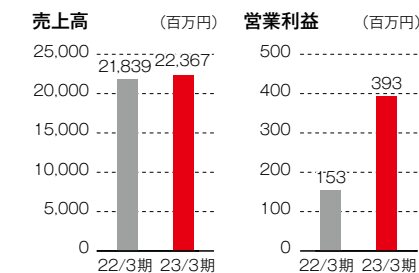
事業内容

- 機能性食品の製造・販売
- 食品添加物等の製造・販売
- 調味料の製造・販売
- 栄養療法食品および嚥下障害対応食品などの開発・製造・販売
- 穀物の輸入販売
- 小麦粉・雑穀・食品類の仕入・販売

■ 売上構成比



■ 売上高・営業利益



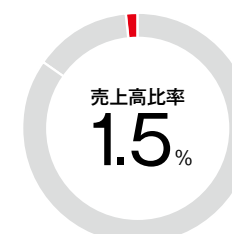
不動産事業

国内各地に過去から保有する土地と建物を最大限に活用した不動産事業で、グループの収益の下支えをしています。幅広い分野で賃貸事業を展開しており、それぞれの土地の規制の範囲内で高収益が見込める物件の提供を目指しています。

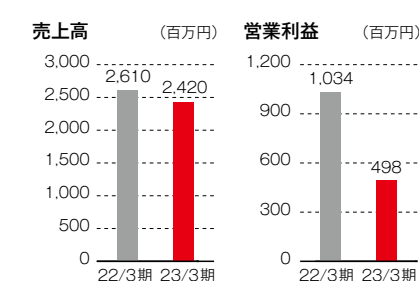
事業内容

- 土地・建物の賃貸事業
- 発券倉庫・構内荷役・運搬などの倉庫業
- 太陽光発電による電力の供給販売

■ 売上構成比



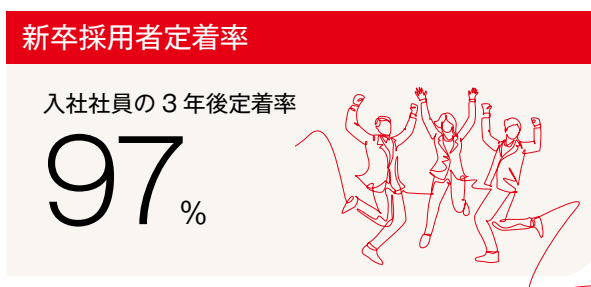
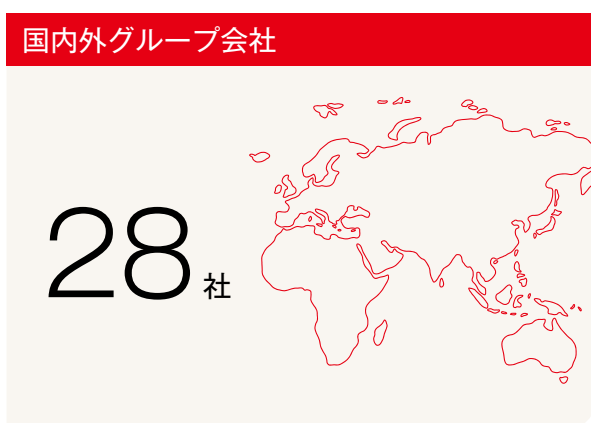
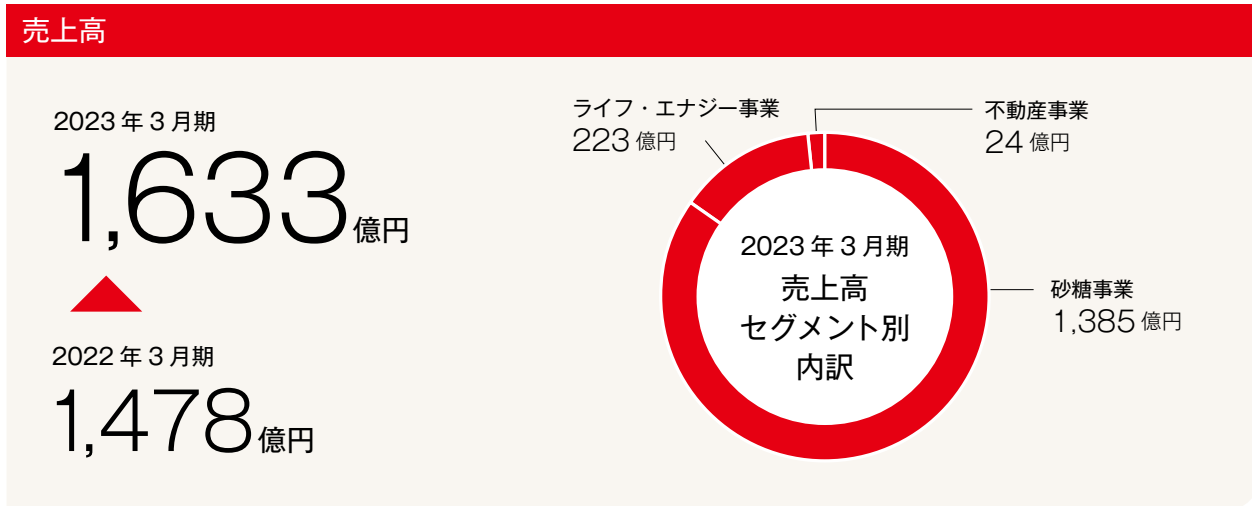
■ 売上高・営業利益



DM三井グループ企業が所有する不動産の有効活用により、地域の雇用創出や消費拡大を図り、地域社会の発展に貢献します。同時に収益面でDM三井製糖ホールディングスの事業継続を支えます。

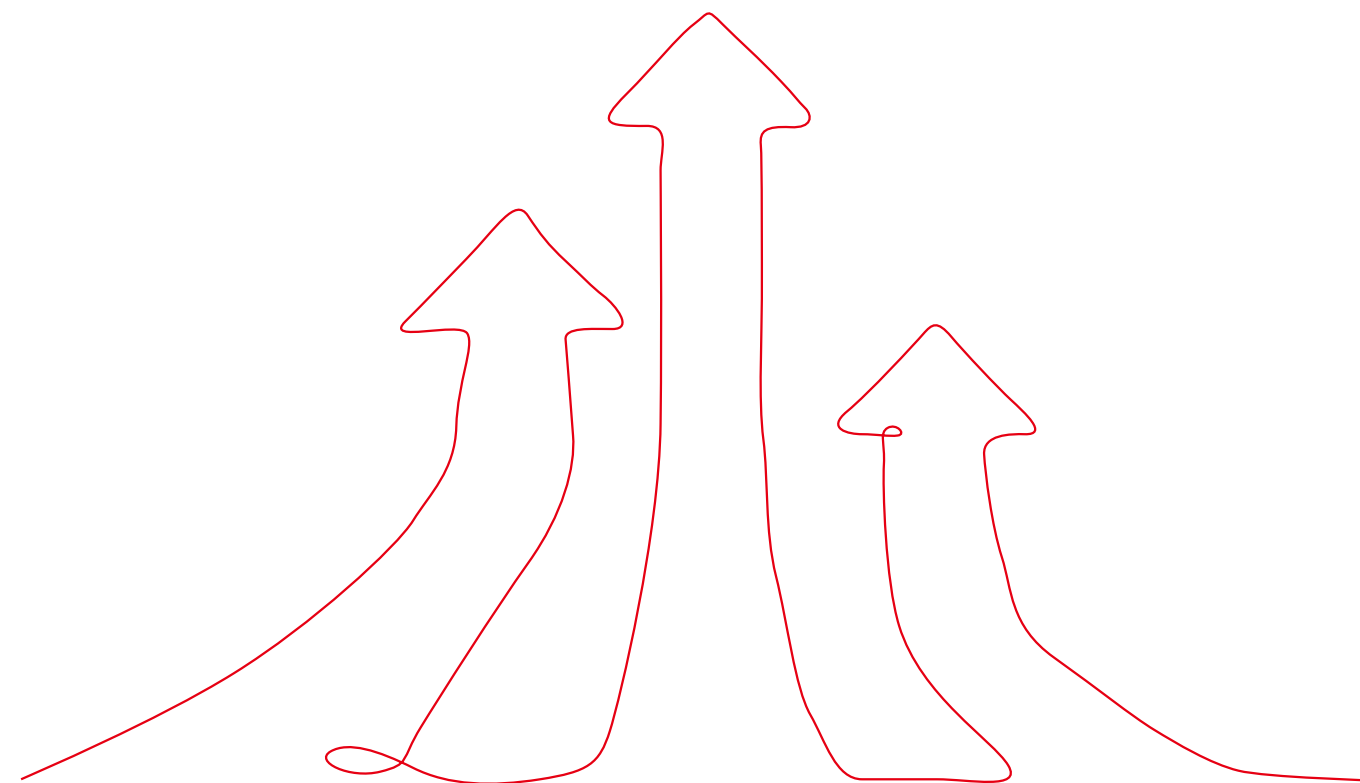
At a Glance

数字で見るDM三井グループ



Part 2

DM三井グループの成長戦略





中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health

DM三井グループは、現状の事業ポートフォリオとのシナジーとグループのコア・コンピタンスを活かし、栄養と健康に対して事業の多面的発展を目指しています。

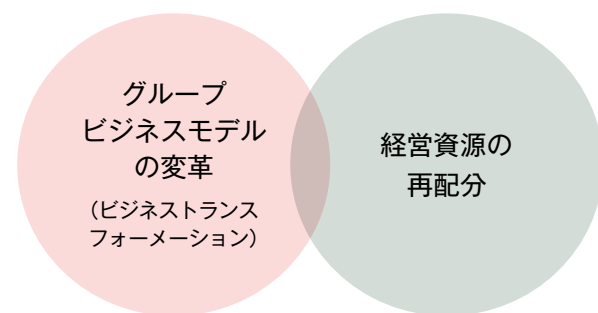
中期経営計画・基本方針

私たちDM三井製糖ホールディングスは三井製糖（株）と大日本明治製糖（株）の経営統合により、2021年4月に新たなスタートを切りました。2022年5月には、2023年3月期から2026年3月期までの4年間を対象とする「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」を公表し、DM三井グループの企業理念（パーパス）のもと、Visionの実現に向けて、「グループビジネスモデルの変革（ビジネストランスフォーメーション）」と「経営資源の再配分」を基本方針とし、①経営統合効果の最大化による国内砂糖事業の強靱化、②海外事業の拡大、③ライフ・エナジー事業の成長、④グループの持つ技術を活かした研究開発

Vision

人と社会の幸せの ちからになるために
必要とされる栄養と健康のソリューションを
お届けする企業グループを目指す

基本方針



力の集積と強化、⑤サステナビリティ経営の深化による持続可能な社会実現への貢献を5つの柱に各施策を展開しています。

国内砂糖事業の強靱化により収益力強化を進めるとともに、成長領域である海外事業、ライフ・エナジー事業のさらなる成長を加速させるため、ヒト・モノ・カネといった経営資源の成長領域への再配分を進めます。具体的には連結従業員のうち100名程度、投資金額約400億円を成長領域へシフトさせていきます。

定量目標としては、中期経営計画の最終年度である2026年3月期には、連結売上高2,000億円、持分法損益を加えた営業利益125億円、EBITDA175億円、ROE7%以上を目指しています。

中期経営計画初年度である2023年3月期は、海外粗糖相場やエネルギー価格の高騰、円安等を背景としたコストアップを要因に、持分法損益を加えた営業利益は8億円、EBITDA82億円と厳しい結果となりました。

一方で、中期経営計画の各取り組み施策は一步一步確実に進めています。国内砂糖事業の強靱化では、海外からの原料調達方法を変更し、より最適に調達できる仕組みを構築しました。また、一部の代理店を廃止するなど商流の合理化に向けた取り組み、物流の輸送効率化なども進めています。これらの取り組みを包括して営業利益で約2.5億円の統合効果を創出しました。海外事業では中東、ベトナムへの進出に向けた法人設立など事業拡大に向けた体制構築を行いました。ライフ・エナジー事業では、2022年9月にはグループ会社のニュートリー（株）がテルモ（株）の栄養食品およ

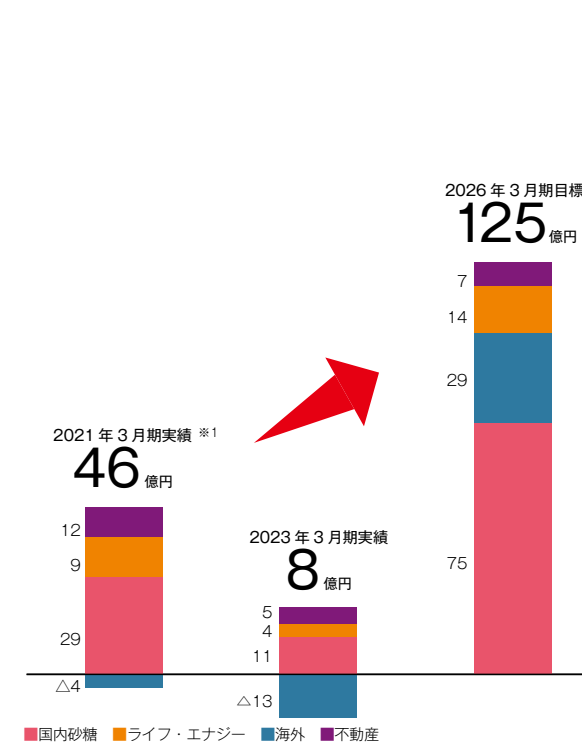
び関連製品に関する事業を譲り受け、製品ラインナップの充実と病院施設でのプレゼンスの向上に取り組んでいます。研究開発では、連結子会社のDM三井製糖（株）にDM三井グループ研究所を設置し、グループ各社の研究ノウハウを集積する体制を構築しました。サステナビリティ経営推進の面では、人権、調達方針を制定したほか、サステナビリティ基本方針に沿った10

個の重要課題に対するKPIを設定、具体的な取り組みを進めています。2022年10月にはDM三井グループの中核事業会社である三井製糖（株）と大日本明治製糖（株）が合併し、DM三井製糖（株）が誕生、スピード感のある事業ポートフォリオの変革を進める体制を整えました。最終年度目標達成に向け、各事業戦略を着実に具現化し、収益力強化を進めていきます。

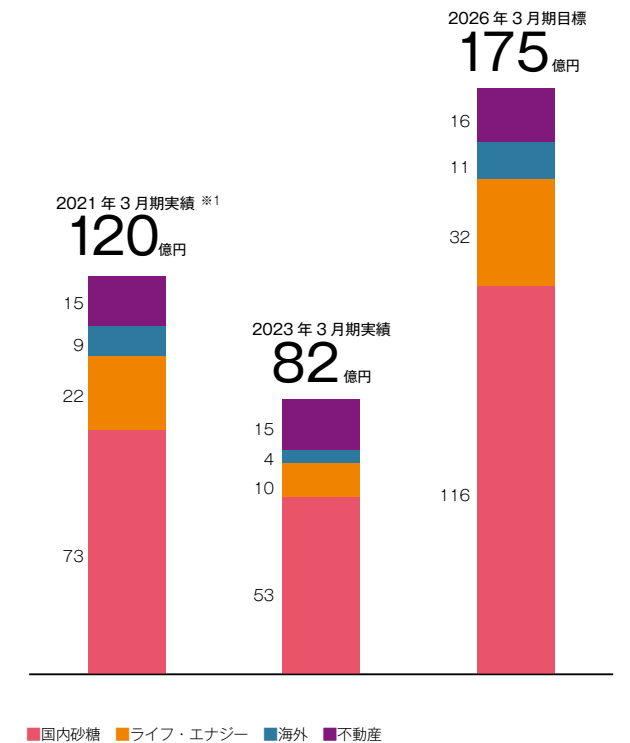
目標とする経営指標（連結）

	2021年3月期実績 ^{※1}	2023年3月期実績	2026年3月期目標
売上高	1,487 億円	1,633 億円	2,000 億円
営業利益+持分法損益	46 億円	8 億円	125 億円
EBITDA ^{※2}	120 億円	82 億円	175 億円
ROE	3.6%	7.6%	7% 以上

営業利益+持分法損益



EBITDA^{※2}



※1 2021年3月期は三井製糖と大日本明治製糖の連結決算の単純合算
※2 EBITDAは営業利益+減価償却費等で記載

国内砂糖事業の強靱化

DM三井グループのコアビジネスである国内砂糖事業では、オペレーションの効率化による最適な原料糖調達体制の整備、共同生産工場も含めた国内精製糖工場8工場の特長を活かした最適生産体制の構築、最適物流体制の整備による輸送・配送効率の向上に取り組んでいます。販売面においても、規格統一や商流の最適化、商品の付加価値化や市場動向を見据えた販売戦略の構築を推進するとともに、燃料価格や原料糖価格の高騰に対し、迅速かつ即効性のある収益向上策を講じるなど、バリューチェーン全体を抜本的に見直し、強靱化を図っています。設備投資に関しては、安定生産への投資とともに、CO₂削減や環境負荷に配慮した投資、AIやIoTの技術を取り入れた効率化投資も行い、持続可能な砂糖生産体制の構築を進めています。また、原料調達や物流面における輸送効率向上により、エネルギー使用量の削減にも取り組んでいます。国内砂糖事業におけるDM三井グループの強みである国内シェア40%（推定）のスケールメリットを活かしながら、これら調達・生産・物流・販売のそれぞれにおいて各種施策を実行していくとともに、間接業務における業務プロセスも最適化しながら、バリューチェーン全体の効率化を図り、2026年3月期までに営業利益ベースで統合効果25億円を創出します。

国内砂糖産業の長期安定への貢献としては、日本甜菜製糖（株）との資本業務提携契約に基づき、北海道糖業（株）が同社への生産委託を開始しました。ビート糖に関しては、原料であるてん菜に対する交付金対象数量を現行の64万トンから、2026年には55万トンまで減らす政府方針が決定されました。国内農業政策や砂糖関連制度などの動きも注視しつつ、北海道全体の持続可能なビート糖生産体制の実現に向けて、引き続きさまざまな課題解決に取り組んでいきます。一方、沖縄県や鹿児島県の国内サトウキビの主要産地には、生和糖業（株）や石垣島製糖（株）などの原料糖を生産する連結子会社を持ち、引き続き安定的な操業を維持しながら、持続可能な地域農業と離島経済の繁栄や国土の保全（国境防衛）にも貢献していきます。

海外事業の拡大

DM三井グループの成長領域の一つである海外事業では、事業拡大とさらなる競争力強化に努めていきます。堅調な経済成長を続けるASEAN・中国・中東において、以下の各種施策を推進します。

① シンガポールからASEAN・中東へ

シンガポールの拠点から中東、ベトナムへの進出により精製糖サプライチェーン構築を目指します。

SIS'88 Pte Ltdのシンガポールにおける高いブランド力や、中東向けリテール商品の好調さを活かし、アラブ首長国連邦（UAE）のドバイに新たなリバック拠点を建設し、中東エリアにおけるさらなる拡販体制の構築を進めています。また、Asian Blending Pte Ltdでは、ベトナムに新たな製造拠点を建設し収益力の強化を図っています。

② 中国巨大マーケットの潜在需要獲得

砂糖消費大国での事業拡大により、巨大マーケットの取り込みを図ります。中糧糖業遼寧では、中国政府による徹底したゼロコロナ政策下においても維持された安定収益力を引き続き強固なものとし、また、遼寧長和制糖では、主力製品となる精製糖小袋とブラウンシュガーの生産体制を整備し、販売体制の強化及び多種商品の販売による収益力強化を図ります。

③ 高品質精製糖のタイ供給拠点

タイ進出後、約60年におよぶ知見を活かしASEAN地域における高品質砂糖の供給拠点としての機能を強化・発展させるため、生産機能をKaset Phol Sugar Ltd.に集約しました。原料糖・精製糖とも新工場を本格稼働させるとともに、一層の生産効率化によりグループ全体の収益に貢献します。

④ 新たな事業拡大

海外の成長市場の新たに取り込みに向け、新規事業の検討やM&Aの積極的な活用による事業拡大を進め

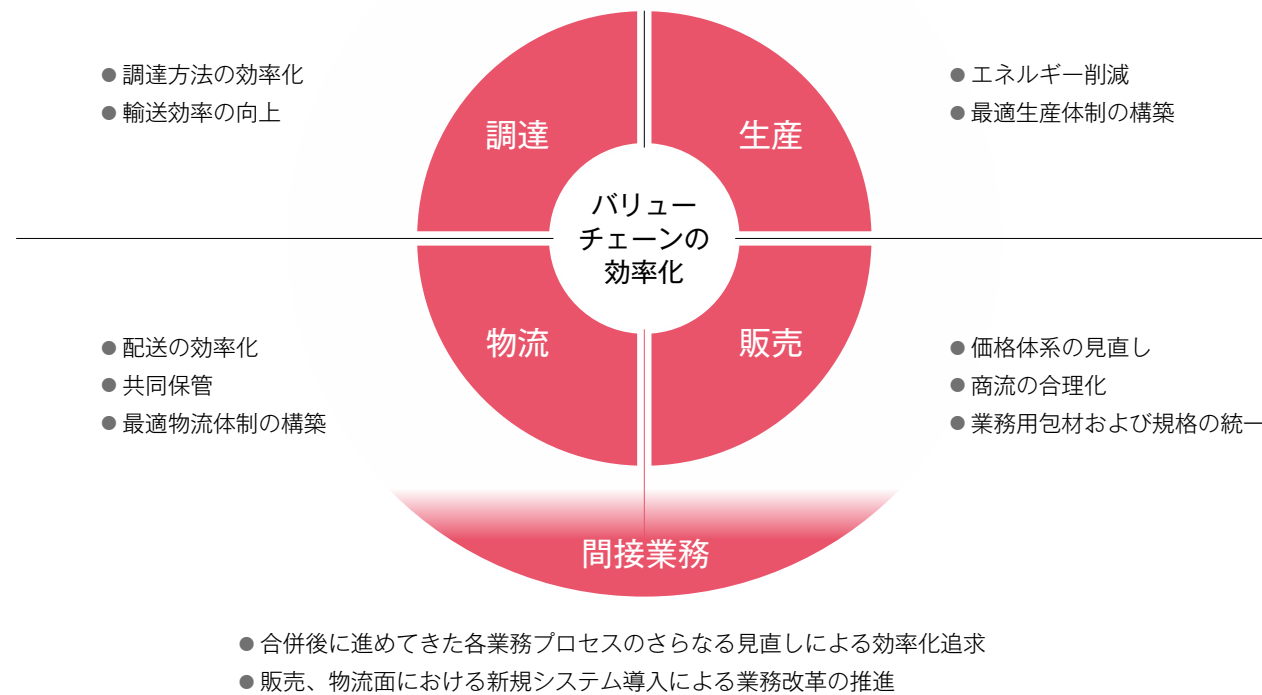
るほか、ライフ・エナジー事業における海外展開も進めていきます。

ライフ・エナジー事業の成長

DM三井グループの成長領域の両翼の一つであるライフ・エナジー事業では、糖質・糖質由来成分に関して、グループ内に蓄積された長年の知見に加え、「栄養」「健康」領域に視野を広げ、特に「タンパク質」の機能に着目することで、日々のパフォーマンスや個々人のライフステージに適した栄養補給食を提供し、人々の日々の幸せに貢献します。「人と社会の幸せの ちからになる」ことを目指し、若年層からシニア世代まで、健康や美容に関心の高い層から健康に不安を抱えるユーザーまで、それぞれの栄養と健康ニーズに沿った商品とサービスを提供し、“Nutrition By Life Stage”戦略を実現します。

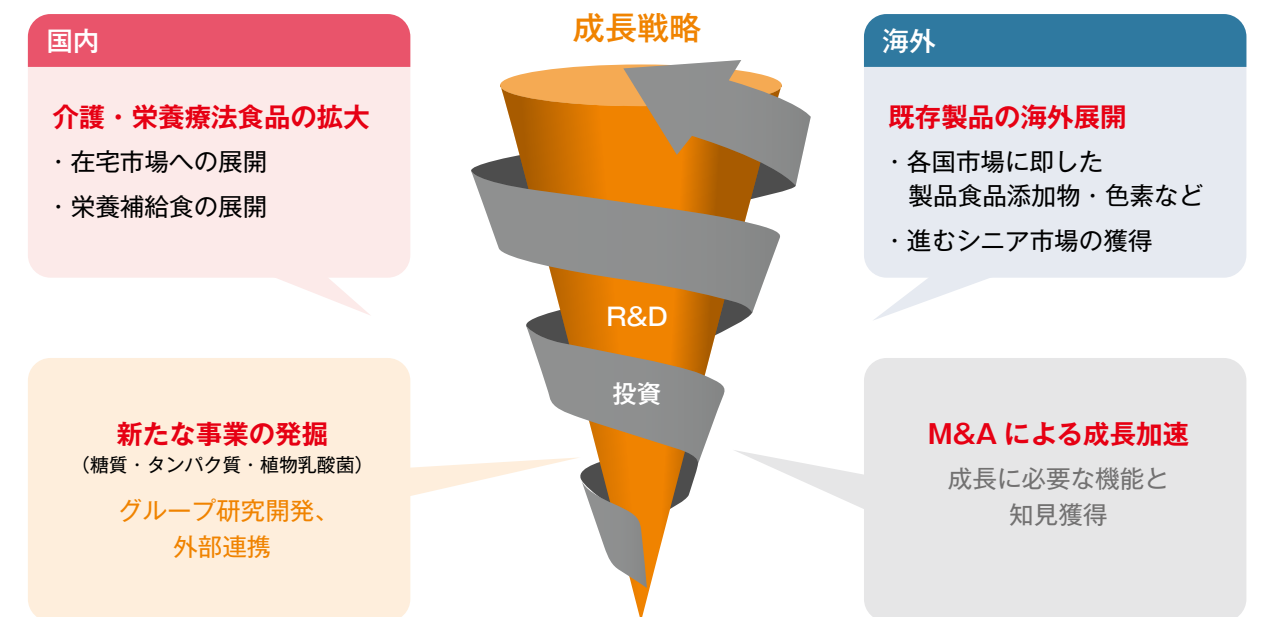
パラチノース® を活用したスポーツ・eスポーツ向け市場の拡大や、ニュートリーが得意とする栄養療法食品を提供するヘルスケア領域では、DM三井グループの素材や技術を複合する研究開発を軸に新たな事業の柱を創出し、国内では在宅市場への展開を見据えた介護・医療食品の拡大、海外では各国市場に即した製品展開などにより事業を進化させ、拡大する高齢化市場

国内砂糖事業の強靱化



ライフ・エナジー事業の成長

R&D を軸に新たな事業の柱を創出し、M&A で成長を加速させる



におけるプレゼンスを上げていきます。また、既存事業との親和性を考慮しつつ、成長に必要な機能についてはM&A等を有効に活用し補填しながら、成長戦略を加速させていきます。そしてDM三井グループが栄養補給の付加価値食品に描くストーリーを共有できるパートナー企業をさらに増やしていきます。

2023年3月期において、前述の通り、テルモ（株）の栄養食品および関連製品に関する事業譲り受けによりニュートリー（株）の業容拡大を実施しました。従来のテルモ（株）が得意であった医療機関の急性期市場へのアプローチを強化するとともに、ニュートリー（株）の得意領域である回復期・慢性期病院、高齢者施設への販売拡大を進め、病院施設へのさらなるプレゼンス向上、シナジー効果の追求を図ります。また、2023年7月にはM&Aにより食のD2C事業を推進する（株）Muscle Deliをグループ会社へ迎えました。DM三井グループが有する素材・研究開発力と、（株）Muscle Deliが有するスタートアップとしてのスピード感・マーケティング力を掛け合わせることで、より一層、ライフ・エナジー事業のバリューチェーン強化を図ります。

DM三井グループの総合力を発揮し、ケアシニアからアクティブシニアまで、それぞれのライフステージに適したおいしさや栄養、そして健康を提案していきます。

グループの持つ技術を活かした研究開発力の集積と強化

研究開発においては、2022年10月の三井製糖（株）と大日本明治製糖（株）の2社合併を機に、両社の研究開発部門を統合し、DM三井グループ研究所が発足しました。DM三井グループ研究所は、事業開発部門と一体となり、DM三井グループのライフ・エナジー事業を中心とする事業のさらなる拡大発展と、新規事業領域への展開を目指して研究活動を行っています。ライフ・エナジー事業では、DM三井グループ研究所を核として、主にライフ・エナジー事業に関係するニュートリー（株）、（株）タイショーテクノス、北海道糖業（株）のグループ会社3社と連携した研究開発を行っています。グループシナジーを活用した新規事業領域の研究テーマとしては、将来的な理想の高齢者食に向け、グループ各社の素材を組み合わせたアプリケーション開発と、ニュートリー（株）の商品開発との融合を目指した連携を開始しています。また、近年注目している乳酸菌の培養・機能性に関する研究では、培養受託している北海道糖業（株）と連携した研究開発活動を行っており、将来的には、ニュートリー（株）の栄養療法食品への機能性活用との連携を目指しています。砂糖事業では、精製糖関連の連結子会社・関連会社を活用した加工糖新商品開発とその用途開発などに取り組んでいます。また、タイ国製糖事業関連では、バガス（サトウキビの搾りかす）を活用した代替タンパクに関する研究およびサトウキビ以外の未利用作物からの有用成分探索研究を行っています。

サステナビリティ経営の深化による持続可能な社会実現への貢献

サステナビリティ基本方針として、5つの「寄り添い」で持続可能な社会の実現を目指すことを掲げ、その下に10の重要課題、そして各重要課題の下に具体的なKPIを策定しました。私たちを取り巻く地球環境や社会の課題に真摯に向き合い、5つの「寄り添い」に沿ったさまざまな事業活動を通じて、その解決を図りながら新たな価値を生み出していきます。

財務戦略

2023年3月期から2026年3月期までの4年間累計で、営業キャッシュ・フローとして合計400億円～450億円程度のキャッシュ創出を目標とし、これに外部からの資金調達約500億円を加えた原資を元に、経常的な生産体制維持のための設備投資やDX投資に

約180億円～250億円、不動産ポートフォリオの良質化に関する投資に約100億円～150億円、株主還元に関する投資に約100億円～110億円、成長領域の拡大に向けた新規事業投資および研究開発投資に約390億円～440億円と4つのパートへの振り分けを計画しています。

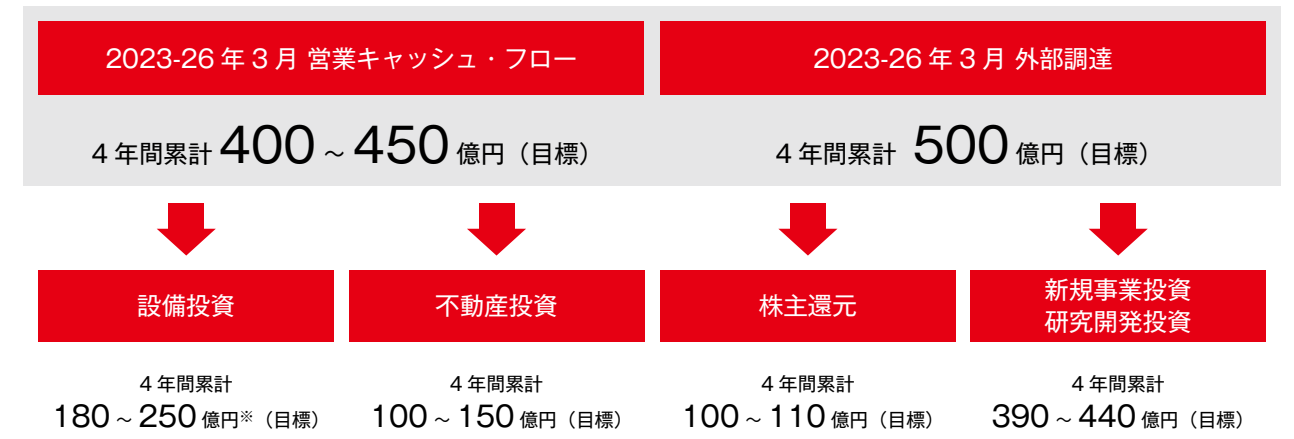
株主還元方針

DM三井製糖ホールディングスは、株主の皆さまに対する利益の還元を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、将来の成長に向けた事業展開と、経営基盤強化のための内部留保の充実にも配慮しつつ、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針としています。その上で、年間配当金額は、連結配当性向が100%を超えない限り、最低配当金額として1株当たり60円の配当を実施することとし、都度の経営環境を総合的に勘案し、現金配当と機動的な資本政策を組み合わせた総還元性向50%を目処とした株主還元を行います。

■ サステナビリティ基本方針（5つの「寄り添い」）と重要課題

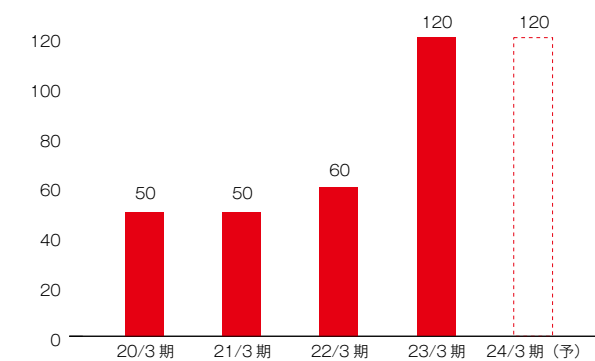
環境に寄り添う	気候変動問題、水資源問題、廃棄物問題
人に寄り添う	人権の尊重、労働安全衛生の強化、ダイバーシティ & インクルージョン
幸せの時に寄り添う	糖分過不足による健康阻害
健康に寄り添う	食品安全の徹底、健康促進・栄養改善
地域社会に寄り添う	地域経済の発展

■ 財務戦略の概要

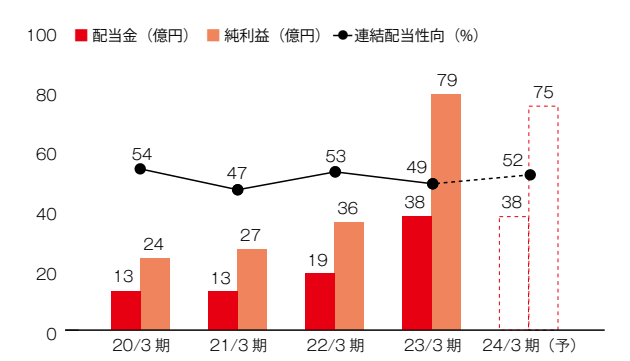


※ 工場投資（維持・効率化・合理化等）150～200億円、DX投資30～50億円

■ 一株当たりの配当金（円）



■ 配当金／純利益／連結配当性向



戦略1

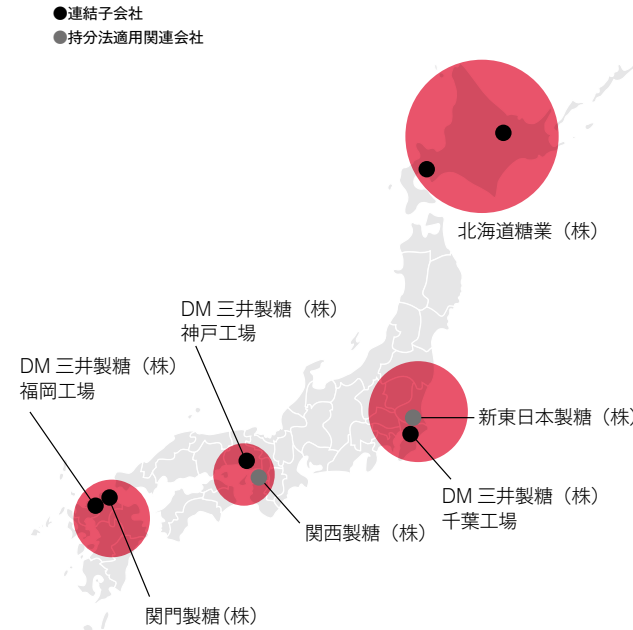
国内砂糖事業の強靱化

日本の砂糖トップブランドとして信頼に応えています。
健康寿命の延伸や新しいライフスタイルの定着などの機会を捉え、
バリューチェーン全体を見直した効率化によって収益力向上を図り、
より強靱なビジネスモデルの確立を目指しています。

DM三井製糖株式会社
取締役常務執行役員 事業推進本部長
小高 浩樹



■ 主要な国内精製糖生産拠点



ポンド当たり19セント半ばから始まり、世界最大の輸出国ブラジルの天候不順を受けた減産見通しやウクライナ情勢による市況の高止まりを背景に、4月中旬に早くも20セントを超えました。11月以降は北半球の主要産糖国の減産見通しを受け上昇し、2月末には約6年振りとなる22セント台に達し、そのまま期末を迎えました。一方の国内市中相場は204円～205円から始まり、海外粗糖相場とエネルギー価格の高騰、急速な円安などを反映し、期末は227円～229円となりました。

このような状況下、DM三井グループの出荷価格は、2023年3月期において3回の合計24円の値上げを実施しましたが、原料費、海上運賃、エネルギーコスト、包装資材、物流費などの上昇を吸収することはできず、収益面で非常に苦しい結果となりました。2024年3月期に入りましても各種コストアップは収益を圧迫しており、2023年7月と2023年10月の2回にわたり、合計22円の出荷価格の改定を行いました。コストアップをいかに早く売値へ転嫁するか、今後の大きな課題として取り組んでいきます。

国内砂糖強靱化の施策として、海外からの原料調達方法を変更し、より最適に調達できる仕組みを構築しました。また一部の代理店廃止による商流の合理化、物流の輸送効率化などもあり、2023年3月期において、営業利益で2.5億円の統合効果を創出しました。

に投入し、好調に推移しています。

また、ビート糖の原料であるてん菜に対する交付金対象数量を現行の64万トンから、2026年には55万トンまで減らす方針を政府が決定しました。北海道におけるビート糖業全体を俯瞰しながら、北海道の持続可能な畑作の輪作体系維持に向けて、最適かつ効率的な生産体制の確立を行い、地域課題解決にも貢献してまいります。

中期経営計画の4年間に、DX投資も含めた設備投資は180億円～250億円を見込んでいます。設備投資においては、費用対効果の十分な検証のもと、工場毎の特長を活かした効率的な生産体制の構築に取り組んでいます。また、安定生産への投資のほか、AIやIoT等の効率化への投資はもちろん、CO₂削減、環境負荷にも配慮した投資を推進することで、より持続可能な砂糖生産体制を構築します。

2022年10月の三井製糖と大日本明治製糖の2社合併に伴い、グループ全体としてのシナジー追求への課題も明確になってきており、定量目標の達成とともに定性目標の具体化を進めていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

国内トップの製糖メーカーとして、環境に配慮した生産体制のもと、商品の付加価値化を進め市場動向を見据えた販売戦略を推進し、持続可能なビジネスモデルの確立を目指します。

そして、DM三井グループの企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」のもと、おいしさの中で一番の基本である糖をさまざまなかたちで皆さまに提供し、楽しさや幸せを感じる時間を広げていくことが当事業の使命と考えています。

さらに、甘味資源作物（てん菜およびサトウキビ）一次加工業として国内農業の長期安定に貢献していくことも大きな使命です。北海道全体のビート糖生産体制の見直しなどの課題に取り組むと同時に、鹿児島県や沖縄県からも安定的な原料糖調達を実施し、サトウキビ産業を維持することで、離島経済の繁栄や国土の保全、国境防衛にも引き続き貢献してまいります。

2023年3月期の取り組み

海外粗糖相場は上昇を続けて3年目に入り、過去最大級の高騰となっています。2023年3月期は1

当事業の強み

- スプーン印・ばら印で築いたブランド力
- 国内シェア40%（推定）、全国をカバーする盤石な顧客基盤との取引実績
- 100年以上にわたって築いた流通網
- 国内精製糖工場8拠点の安定供給体制
- 安全安心で高品質担保の生産・品質管理体制
- 沖縄県、鹿児島県のサトウキビを原料とした原料粗糖や北海道のてん菜を原料としたビート糖など、国産砂糖の生産・調達体制

リスクと機会

リスク

- 人口減少や甘味需要の多様化による砂糖消費量の減少
- 原料調達コストの上昇
- エネルギー調達コスト、物流費の高騰
- 気候変動および自然災害リスク
- 国内農業政策や砂糖関連制度、通商政策の変更や改廃リスク

機会

- 経営統合のシナジー発揮
- 健康寿命の延伸
- 新しいライフスタイルや食生活の変化を捉えた付加価値の高い商品へのシフト

成長戦略

国内の砂糖消費量は、人口減や甘味需要の多様化を受け漸減傾向にあり、さらには、エネルギー価格、原材料価格の高騰などにより、国内砂糖事業の事業環境は一層厳しさを増しています。

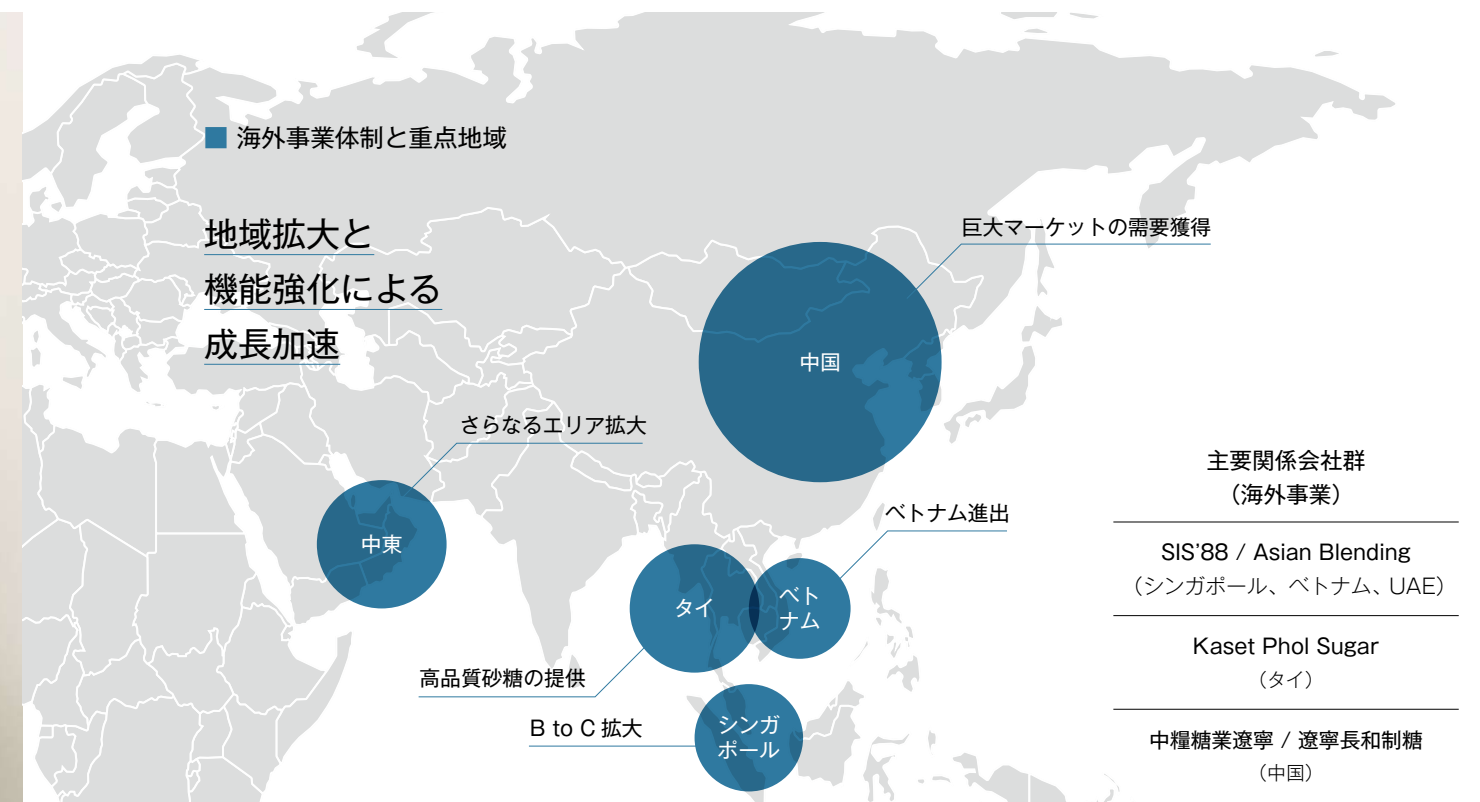
そのような中、国内砂糖事業では、「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」の成長領域へ経営資源の再配分をするべく、国内シェア40%（推定）のスケールメリットを活かした強靱化を追求しています。調達・生産・物流・販売における各種施策の実行によりバリューチェーンの効率化を図るとともに、間接業務の業務プロセスを最適化し、2026年3月期までに営業利益ベースで統合効果25億円の創出を目指しています。

生産・物流体制に関しては、共同生産工場を含め8工場体制となり、お客さまにより近い工場から出荷することで、コストおよび環境負荷にも配慮した最適生産体制の構築を進めています。さらに、設備更新や修繕の際の工場整備期間の重複を避けることにより、安全・安心の精製糖を安定的に供給する体制を整えています。販売面では、業務用包材の規格統一や、これまで代理店経由だった取引を直売に変更するなど商流の合理化、グループ会社間での営業体制効率化や新規システム導入による業務改革にも取り組んでいます。商品企画に関しては、てん菜や国産サトウキビを使った砂糖や、400gのスタンドパックなどの新商品を市場

海外事業の拡大

1960年代より日本を飛び出して世界のステージへ進出し、培ってきた技術・ノウハウを武器に海外事業を積極的に展開してきました。そのエリア、商品領域はさらに拡大中で、今後は、新企業理念のもと、アジア No.1 の「幸せのちからになる」メーカーを目指します。

常務執行役員
ビジネス・トランスフォーメーショングループ、
事業推進グループ（海外事業）担当
津田 琢哉



当事業の強み

- タイ、シンガポール、ベトナム、UAE、中国を中心とした成長が見込める ASEAN・中国・中東に広がるグローバルサプライチェーン
- 高い品質を担保する生産管理・品質管理体制
- リテールパッキングまでの一貫生産
- 日本市場で培った高い商品開発力

リスクと機会

リスク

- 原材料相場の変動リスク
- 為替変動リスク
- エネルギーコスト、物流費の高騰
- 気候変動および自然災害リスク
- 政情変化や紛争等の地政学リスクの顕在化による市場の混乱

機会

- ASEAN・中国・中東エリアの経済成長
- アジアにおける人口増、砂糖消費増
- 低コストでの生産体制、豊富な労働力
- 成長地域を結んだバリューチェーンの構築

成長戦略

「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」の重要な取り組みとして、海外事業の拡大を掲げています。従来の砂糖事業の海外展開はもとより、ライフ・エナジー事業も含めた事業展開によって、地域拡大、競争力強化による成長力加速を目指しています。堅調な経済成長を継続している ASEAN・中国・中東を重点地域に、進出エリアごとに戦略と施策を推進しています。

シンガポールのグループ会社である SIS'88 Pte Ltd では、中東、ベトナムへの進出によりシンガポールを中心とした精製糖サプライチェーン構築を目指し、シンガポールや中東における高いブランド力やユニークなリテール商品による事業展開を進めています。また、アラブ首長国連邦（UAE）のドバイに新たなリパック拠点を建設しており、中東エリアにおけるさらなる拡販体制を構築していきます。

Asian Blending Pte Ltd ではベトナムに新たな大規模製造拠点を建設し、収益力の強化を目指しています。さらに 同社の Blending 技術の横展開により、日本向けだけではなく東アジアや ASEAN での事業拡大など新たなエリアでの展開も検討していきます。

中国エリアでは、砂糖消費大国での事業拡大により、巨大市場の取り込みを図ります。グループ会社の中糧糖業遼寧有限公司では、新型コロナウイルス感染症の影響下においても安定収益力が維持されており、引き

続きこれを強固なものにしていきます。また、同じくグループ会社の遼寧長和制糖有限公司では、主力製品となる精製糖小袋とブラウンシュガーの生産体制を整備し、販売体制の強化および商品ラインナップ拡大による収益力向上を図ります。そのほか、さまざまなパートナー企業との事業拡大や新規事業検討を進め、ライフ・エナジー事業も含めた中国市場の開拓を進めていく考えです。

タイエリアには 1960 年代から進出しています。60 年以上の知見を活かし ASEAN 地域における高品質砂糖の供給拠点となるべく、生産機能を Kaset Phol Sugar Ltd. に集約し、効率化を図っています。

2023 年 3 月期の取り組み

シンガポールでは、新型コロナウイルスに係る行動制限の緩和により販売量は回復しました。その一方で、感染拡大に起因する労働力不足・電力価格の上昇・輸送コストの高騰などによる原価率の悪化に加え、事業拡大のための拠点整備も行ったため、利益面では厳しい一年となりました。

また、タイにおいては、Kaset Phol Sugar Ltd. の原料糖・精製糖の新工場が 2021 年 12 月に本格的な操業をスタートしました。高品質砂糖を大規模生産できる設備を備えています。2022 年は干ばつなどの天候不良によりタイのサトウキビが不作となり、稼

働率が上がりませんでした。本格的な稼働率に達すると大きな収益貢献が期待でき、2024 年、2025 年を目標に投資成果の刈り取りを見込んでいます。

ステークホルダーへのメッセージ

国内市場は今後、人口減少によって縮小していく傾向にあり、私たち食品に関わる企業は、国内での高付加価値化を進める一方で、築いてきたおいしさと品質に関する技術を広く海外に展開していくことが不可欠です。食品の中でも私たちが主力とする砂糖は普遍的なものですし、DM 三井グループはライフ・エナジー分野の非常にレイテスなニーズに応える製品も持っていますので、それらを組み合わせ、海外への事業を拡大させていく自信は十分にあります。今後の展開にぜひ、ご期待いただきたいと思います。

戦略3

ライフ・エナジー事業の成長

人々のLife、生活・生命・人生にエネルギーを与え、
 幸せのちからになることを目指し、
 素材から食品まで幅広く事業を展開していきます。
 健康状態、世代、シーンに応じてさまざまな形で
 健康や栄養を提供できる商品開発を加速しています。



常務執行役員
 ビジネス・トランスフォーメーショングループ、
 事業推進グループ（海外事業）担当
 津田 琢哉

当事業の強み

- 糖や関連する炭素源についての圧倒的知見とおいしさへの探求力
- 医療、介護関連施設に直接アクセス
- 流動食領域、栄養サポート領域の商品展開
- 新たなマーケティング力および市場アクセス力（Muscle Deliのグループ化）
- 高い品質を担保する生産管理・品質管理体制
- 砂糖事業で築いた日本およびアジアにおける販売・物流ネットワーク

リスクと機会

リスク

- 新規参入リスク
- 為替変動リスク
- エネルギーコスト、物流費の高騰
- 気候変動および自然災害リスク

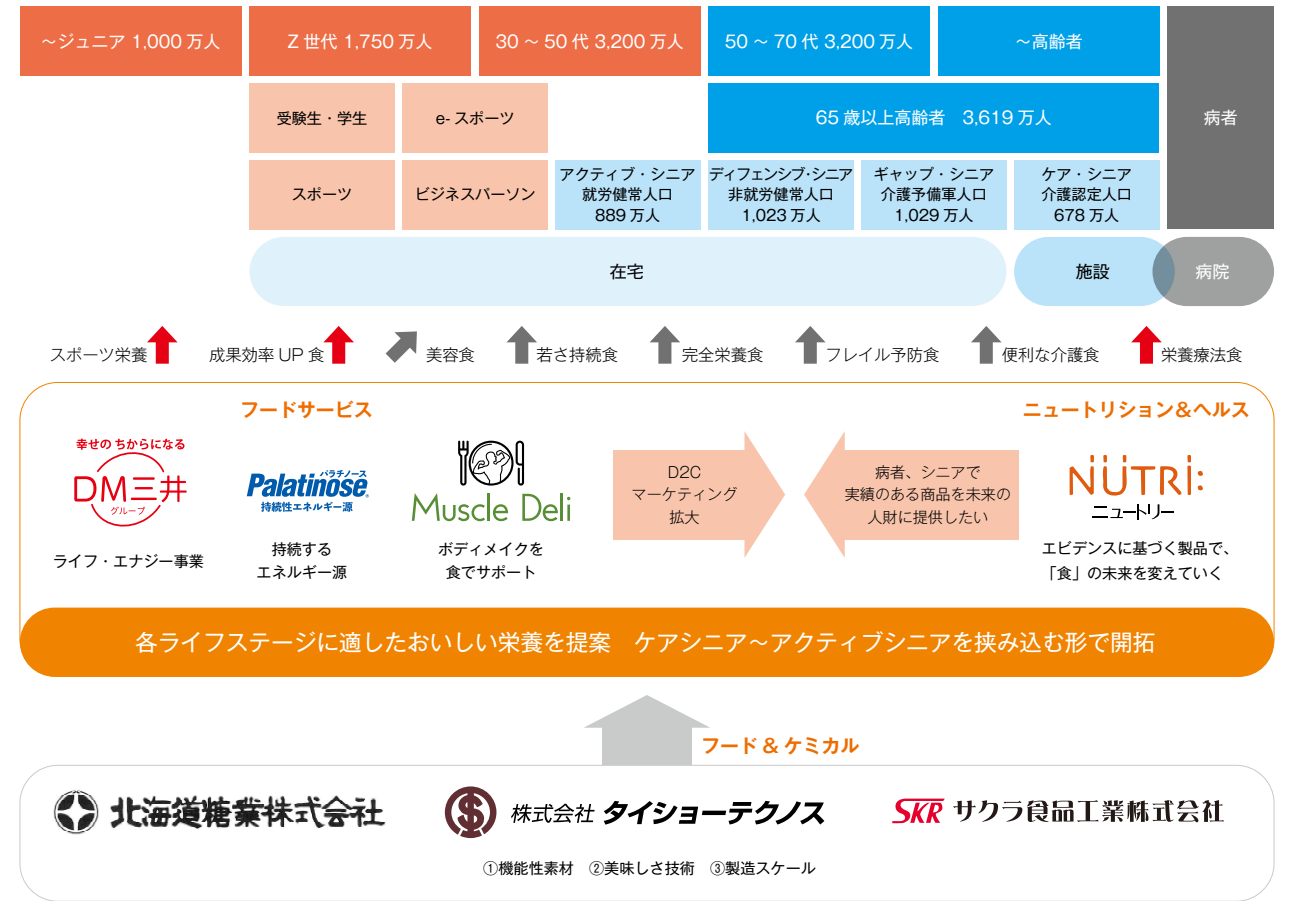
機会

- 経営統合・合併によるグループ総合力の発揮
- 健康寿命の延伸、シニア市場の拡大
- 新しいライフスタイル、食のスタイルの定着

成長戦略

DM三井グループは、新しい企業理念を発表しました。これまで食品において普遍的な素材である砂糖を中心に提供してきた私たちですが、今後は提供価値を拡大し、「幸せのちからになる」企業を目指すと言っています。ライフ・エナジー事業はこの宣言を実現するため、新たに立ち上がった事業です。グループの総力で“Nutrition By Life Stage”を実現しようとニュートリション&ヘルス、フード&ケミカル、フードサービスの3つの事業領域の開発を行っています。

ニュートリション&ヘルスは、ニュートリーを核に、病者から在宅療法者へ介護・栄養療法食品を直接お届けしていく事業です。フード&ケミカルでは、タイショーテクノスを中心に、天然由来の食品素材・機能性食品などを提供していきます。フードサービスでは、DM三井製糖が従来営んできた機能性食品素材に加え、Muscle Deliのアクティブミドルからアクティブシニアへの栄養強化食を、DM三井グループのリソースを大いに活用して提供を進めていきます。DM三井製糖ホールディングスの母体であるDM三井製糖は、プロダクトアウト型のネイチャーを持ち、祖業を100年以上守ってきた企業です。しかしながら、成長戦略実現のためには、マーケットインの企業文化へと変革することが重要であると判断し、2023年7月にM&Aによって、最新のマーケットニーズに応え



る先鋭的なカルチャーを持つ Muscle Deli にグループに入っていただきました。DM三井製糖の中で良識を築いた社員が意外、大胆と感じるような展開をしていかなければ、新規事業の構想は成り立たないでしょう。3つの事業領域の中でも特にフードサービスは、ベンチャーのスピード感を持って、より幅広い価値提供が行えるようにしていきたいと考えています。

そして、ライフ・エナジー事業全体で、若年層、中年層、シニア層、美容に関心の高い層などの健康的なユーザーから、病中、病後、療養者など健康不安の抱えるユーザーまで幅広くカバーし、人の一生に寄り添う事業を展開していくことが私たちの真に目指すところです。

2023年3月期の取り組み

血糖値の上昇を抑制する糖素材パラチノース®は、新型コロナウイルスや円安による仕入れ価格上昇の影響を受けながらも、乳飲料や海外向け販売で前年並みに推移いたしました。パラチニット®はキャンディ・ゼリー用途、さとうきび抽出物は環境消臭・飼料用途

の国内販売で、ともに堅調でした。また、食用色素・品質改良剤の販売やバイオ事業の受注増による増収が売上に大きく貢献しました。利益面では、流動食製品のリニューアルに伴う生産調整の遅れや、円安や海上輸送費の高騰などの影響を受けたものの、バイオ事業の受注増による増益などにより、利益は回復しました。

また、ライフ・エナジー事業開発を目的に、2022年9月7日に公表のとおり、DM三井製糖およびニュートリーが、テルモ（株）の栄養食品および関連製品に関する事業を譲り受ける契約を締結。第3四半期までに譲渡を完了いたしました。

ステークホルダーへのメッセージ

大日本明治製糖と三井製糖の2社合併により、規模の大きい砂糖会社をつくるべきという強い思いは実現しました。しかし、統合後、私たちはそこにそのままとどまるのではなく、もっと前に進みましょと、話し合いました。それが現在、私たちが取り組む成長戦略です。ステークホルダーの皆さまには、私たちの今後をぜひ楽しみにしていただきたいと思います。

戦略4

グループ研究開発力の集積・強化

DM三井製糖（株）が従来から強みを持つ砂糖および機能性糖類、おいしさの探求に関する研究開発体制に加え、ライフ・エナジー事業領域との連携強化を図るため、DM三井グループ研究所を新たに発足。グループ研究開発力の集積・強化により成長戦略の実現を目指しています。

代表取締役副社長執行役員 CTO
グループ生産・技術、研究開発担当
野村 淳一



研究開発、技術力におけるDM三井グループの強み

機能性糖類（パラチノース®）、さとうきび抽出物、業務用調味料などの研究に長年にわたって取り組んできました。沖縄県やタイでサトウキビ、北海道でてん菜という天然の原料、資源をもとに事業を展開しており、それらを利用して糖や関連する炭素源の研究を進め、圧倒的知見を蓄積してきたことが、DM三井グループの研究開発の強みとなっています。特に、タイでは東レ（株）との共同研究により、サトウキビの搾りかすであるバガスから有価物（精製ポリフェノール）を抽出するプロジェクトに取り組んでおり、このプロジェクトでは多くの知的財産（特許17件）を獲得しています。これらの開発の成功にはDM三井グループが供給する大量のバガスと知見が寄与しています。

もう一つの強みは、おいしさへの探求力です。味やにおいに関する分析設備を保有し、官能検査では不可能だった成分面からの数値化による解析を行い、加工食品の呈味改善等に活用してきました。産地によってサトウキビからとれる黒糖の味が大きく異なることに着目し、DM三井グループが開発してきた呈味解析技術で、砂糖だけでなく、さまざまな食品や調味料の味のコントロールに応用が可能です。

2022年10月の合併を機に、大日本明治製糖、三井製糖両社の研究開発機能を集積した「DM三井グループ研究所」を東京都新宿区上落合に発足しました。

ライフ・エナジー事業のグループ会社であるニュートリー、タイショーテクノス、北海道糖業のバイオ事業と連携した研究開発を強化し、各社が集まり技術・情報を共有し、連続的に新たな開発テーマを発案する場所としていきたいと考えています。

開発活動においては、研究開発と事業開発がプロジェクトを立ち上げ、一体となって行う体制を敷いています。常にスピード感を意識し、各テーマでステップごとにプロジェクト継続の是非の判断を行い、連続的な活動に取り組んでいます。人材育成に関しては、研究への深い探求と事業化への広い視野を兼ね備えた人材づくりを目指し、主にプロジェクトをとおして開発マインドや知財センスを磨くことに注力しています。



DM三井グループ研究所

研究開発における成長戦略

DM三井グループでは、砂糖事業を基盤に新たな事業領域での成長を目指しており、これまでの炭水化物、主に糖質だけでなく、タンパク源の研究開発や糖質とタンパク質の関連性に関する研究など、ニュートリション分野をターゲットに広く研究を進めています。研究と事業化をしっかりと結びつけ、ニュートリション&ヘルス、フード&ケミカル、フードサービスの3つのカテゴリーを強化していくことに取り組んでいます。

ニュートリション&ヘルスではニュートリーを核に、病者から在宅療法者への栄養療法食品の提供をしています。フードサービスにおいては、Muscle Deliがアクティブミドルからアクティブシニアへのニュートリション食品の提供を進めています。また、フード&ケミカルではタイショーテクノスを中心にゲル強度を調整できるゲル化剤や、プラントベースフード向けのゲル化剤の開発などを行っています。3つのカテゴリーの中核3社とDM三井グループ研究所が連携してシナジーを生み出し、成長を加速させていくことを目指しており、そのために必要な戦術として、当社グループが持つ天然資源を活用し、新たな領域である代替タンパク質の研究などを進めています。

これまでは糖類に関する圧倒的知見から機能性糖類やサトウキビを使い尽くすサステナブル領域の研究を進めてきましたが、これからは、これらの知見をベ-

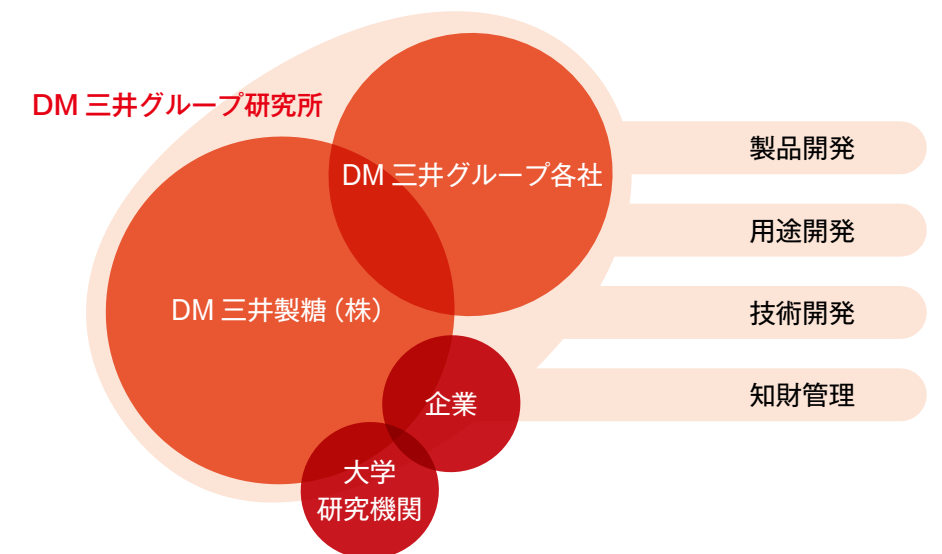
スに将来の市場のニーズを早く予見して新規事業につなげていく研究開発部門かつ事業開発部門へと変革していきます。企業理念である「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」を体現し、ニュートリション&ヘルス、フード&ケミカル、フードサービスの分野で新たな価値を見つけ出し、広く皆さまに提供していきたいと考えています。

知的財産戦略

DM三井製糖では、研究開発や新規事業開発の過程で、特許、意匠および商標を組み合わせた知財取得を行っています。特許や意匠などの知財は、市場参入または事業継続に必要なパスポートであると位置づけ、共同研究においては出願後に論文発表するなど知財戦略を意識した知財管理を行っています。現在進めている新規事業や事業買収による領域拡大を進めていくうえで知財管理がますます重要となるため、グループ会社の知財管理を見直し、DM三井製糖が統括し連携・指導していき、守る知財戦略から攻める知財戦略にシフトしていこうと考えています。また、知的財産は、自社技術の保護ツールというよりは外部のパートナーシップを得るための戦略的ツールと捉えることもできるので、そのためにも、知財に精通した人材の確保や育成などの環境整備も早期に実現していきたいと考えています。

DM三井グループの研究開発体制

製品開発、用途開発、技術開発、知財管理の機能を網羅し、グループ各社、企業、大学・研究機関と連携して付加価値を生み出すための研究開発体制を構築しています。特にグループ各社とは情報、知見、ノウハウや技術を結集した「DM三井グループ研究所」の体制を構築し、幸せのちからになる栄養と健康のソリューションを創造すべく取り組んでいます



戦略5

不動産事業

全国に所有する不動産の有効活用による安定したキャッシュ創出をとおして、グループの収益を下支えし、事業展開の加速に貢献しています。同時に、地域の雇用創出や消費拡大、地域社会の発展に寄与しています。



執行役員
事業推進グループ（アセットマネジメント）担当
小原 誠

当事業の強み

- 製糖会社として長い歴史から受け継いだ保有不動産の有効活用による高い収益性の実現および安定したキャッシュ・フローの獲得

リスクと機会

リスク

- 資産価値の下落リスク
- 気候変動および自然災害リスク
- 工事費やエネルギー調達コストの上昇

機会

- ポートフォリオの見直しによる資産価値の維持・向上
- 安定的なキャッシュ・フローの獲得による成長分野へのシフトへの貢献と収益力強化
- 不動産のサステナビリティにおける価値向上

事業戦略

不動産事業は、国内各地に保有する不動産を最大限に活用して、グループの収益と成長戦略を支える役割を担っています。大規模店舗型スーパーマーケットや

食品加工プロセスセンター、物流センター・倉庫、賃貸マンションなど、幅広い分野で賃貸事業を展開しており、それぞれの土地の規制の範囲内で高収益が見込める物件の提供を目指しています。

また、不動産事業を通じて地域社会発展に貢献を果たしていくことも重要です。私たちの不動産の利用により、地域の雇用、消費にも貢献することはもとより、より大きな社会的価値の創出が期待できる不動産開発、事業展開を行っていきたく考えています。

2023年3月期の取り組み

2023年3月期は、本社ビル Mita S-Garden が2022年11月に竣工。2023年5月に入居し、収益面においても計画どおりでした。本社ビルの3つのオフィスフロアは賃貸物件とし、中計最終年度の目標達成に向けて、テナントのフル入居を目指しています。岡山工場跡地は新規賃貸を開始し、これをもって岡山工場跡地における再開発案件はすべて完了しました。

これまではDM三井製糖ホールディングスおよびDM三井製糖の保有不動産を中心として開発を行ってきましたが、グループ保有の不動産のさらなる有効活用にも着手していきます。DM三井グループ各社との連携のもと、不動産の有効活用、およびポートフォリオの良質化を進め、資産価値の維持向上と安定的なキャッシュ・フロー創出を両立していきます。

Mita S-Garden へ、グループの成長力を結集

2023年5月、DM三井グループは、「安全性」「セキュリティ」「空間快適性」「能率化」「災害対策」、あらゆる機能を備え、新しい働き方を実現する本社オフィスへ移転を行いました。

■ DM三井グループを取り巻く環境の変化

働き方の変化

在宅勤務、フレックス制度など働き方が多様化

グループの変化

合併に伴い、事業会社、グループ会社が各地に点在

事業の変化

事業拡大に伴い、グループ間コミュニケーションの重要性が増加

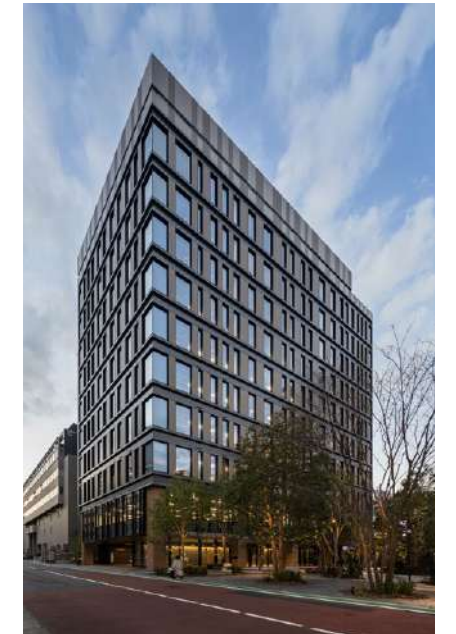
これらの変化に対応するため、在東京オフィスを集約し、各事業の収益の強靱化、統合効果やグループ間シナジーの最大化を目指して、グループの総合力と次世代成長力を発揮するヘッドクォーターとしての新会社オフィスをつくる

個々の働き方に沿った環境づくり

- 働く場所を選ばないグループアドレスの採用
- 増加するWEB会議に対応できる機密ゾーンの確保
- グループ内コミュニケーションの促進
- チームシンキングを活性化させる空間づくり
- ワークスタイルに合わせて働く「場」を選択できるフリーエリアの設置

セキュリティ強化

社外来訪者が入室できる階層・エリアを限定し、セキュリティを強化



屋上ソーラーパネル。年間の一次エネルギー消費量を同水準の標準的な建物に比べ50%以上削減したZEB Ready認証を取得しています。また、停電時72時間の電力供給可能な設備も備え、災害時におけるビジネス環境を支えます

Mita S-Garden

- 〒108-0014 東京都港区芝五丁目26番16号
- DM三井製糖ホールディングス株式会社
 - DM三井製糖株式会社
 - 北海道糖業株式会社（東京オフィス）
 - 株式会社タイショーテクノス
 - ダイアマーケットクリエーション株式会社
他4社

財務戦略

資本コストを上回る収益性の確保と、財務健全性の両立を目指した経営を推進しています。

執行役員 CFO IR 担当
森 雅彦



2023年3月期の主な財務活動と中期経営計画の財務戦略

2023年3月期は、投資活動によるキャッシュ・フローが約210億円の資金減少と、前期と比較して大きく投資を実行した年となりました。これらの投資は「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」に沿ったものですが、このような攻めの打ち手を取った一方で、事業環境が激動した年でもありました。海外粗糖相場の高止まり、エネルギー価格の高騰、急激な円安により、コスト面で大きな影響がありました。コスト上昇分を売値に転嫁をするにはかなりのタイムラグがあり、急激なコスト高には対応し切れず、利益確保が後追いとなる、コストブツシュ要因に大きな影響を受けた一年となりました。

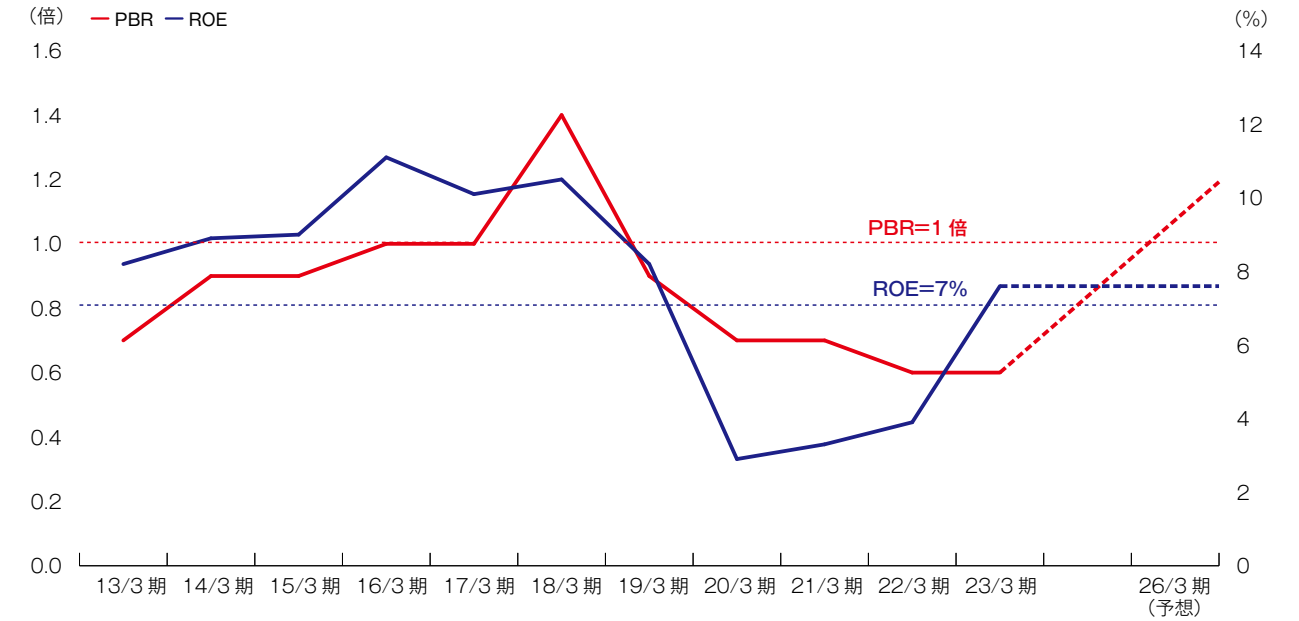
今後も中期経営計画の成長戦略に基づく攻めの投資を進めることに変更はありませんが、内外環境の不透明さが増す中でダウンサイドリスクをどのように抑えていくかが非常に重要になります。そのためには常に一定程度の資本と現預金を確保し、バランスシートとキャッシュ・フローのバランスを取りながら攻めと守りを両立していくことを、中期経営計画の基本方針としました。

2023年3月期に実行した投資の主な内訳は、まず、本社ビルの取得です。一部のフロアはテナントを募り不動産収益物件としていますが、2023年5月にDM三井製糖ホールディングスを含むグループ各社が

移転を完了、在京グループの拠点集約により、グループシナジーの創出を見込みます。また、成長戦略の一環でライフ・エナジー事業の基盤強化を目的とする投資を実行しました。一つは、嚙下サポート食品・栄養素補給食品のニュートリーへの出資比率を引き上げ、完全子会社化、さらに、このニュートリーがテルモ（株）の栄養食・流動食事業を譲り受けました。このほか、DM三井グループ製造拠点における工場設備維持更新設備投資を加え、合計約210億円の資金支出となりました。

中期経営計画の4カ年では、営業キャッシュ・フロー4カ年累計400億円～450億円を目標とし、加えて社債投資や金融機関から借入、エクイティファイナンスなどからの調達で約500億円を想定し、合計約900億円～950億円程度のキャッシュインを見込んでいます。これを原資に設備、不動産、株主還元、成長投資の4つのパートに振り分けることが中期経営計画の財務戦略の骨子です。先述の設備投資は4カ年累計180億円～250億円、不動産投資が約130億円、そのほか、成長投資として新規事業と研究開発に390億円～440億円規模を計画しています。そして、株主の皆さまへの還元もたいへん重視しており、100億円～110億円を確保していきたいと考えています。

■ PBR、ROEの推移（2013年3月期～2023年3月期）



資本効率を意識した経営、収益性と健全性のバランス

DM三井製糖ホールディングスは資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性の両立を目指した経営に取り組んでいます。中期経営計画では、ROE（自己資本利益率）7%以上を主要経営目標の一つとしており、2023年3月期に7.6%とすでに上回る値となりましたが、今後も継続的に7%を超え、さらに高い収益水準を目指していきたいと考えています。

さらに、PBRの改善に関しては、先に申し上げたROE水準の継続的な確保を達成していくこと、同時にDM三井グループの収益力や成長をマーケットに認知していただく努力をしていくべきと認識しています。そして、それにはまず、足元の営業利益の改善が重要です。経営統合を行ったDM三井グループにステークホルダーが期待することは、まず収益性とその持続可能性ですので、それに応える成果を早期に実現したいと思います。

バランスシートについては、自己資本比率54.6%（2023年3月期末）と安定した水準にあり、これを基盤に新たな成長事業へ打って出ることができると考えています。ですが、今後は収益性向上が実現すれば、自己資本比率50%を割る局面があっても経済合理性ある財務レバレッジの増加となりますので、投資の成果を見極めながら柔軟に対応したいと考えます。

株主還元方針、ステークホルダーへのメッセージ

株主還元方針については、「総還元性向50%、1株当たりの配当金60円を下限とする」方針を掲げています。また、自己株式取得も適宜、行っていく方針で、成長投資、配当水準、手元資金や株価水準等を総合的に勘案し、機動的に実施していきます。

2023年3月期の年間配当は、総還元性向50%となる1株当たり120円とさせていただきます。2024年3月期についても、上記方針に則り120円の配当を予定しています。

また、DM三井製糖ホールディングスでは、株主優待として、砂糖などDM三井グループ製品をお届けしており、株主さまからもご好評をいただいておりますが、今後も「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時を広げる。」のパーパスに基づき、皆さまに「おいしいな、たのしいな、うれしいな」をお届けできる企業を目指していきます。2024年3月期は、第100期という私たちにとって節目の年でもあり、パーパスの実現を通じてステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。今後も末永くご支援をお願いいたします。

コーポレート部門における戦略

「中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health」の達成に向け、組織と業務の統合を速やかに進め、成長戦略の実行体制を整備してきました。組織力の最大化を目指し、ビジネストランスフォーメーションと人的資本経営の推進に取り組んでいます。

常務執行役員
監査等委員会室、経営企画グループ、
法務・コンプライアンスグループ、
総務人事・IT推進グループ担当
馬鳥 秀彰



経営統合による新たな組織体制の確立

2021年4月の経営統合から約1年半が過ぎる中、コーポレート部門では主にホールディング体制の構築と企業理念の策定、諸規程や社内組織の統合準備、中期経営計画の策定に取り組んできました。2022年5月に策定、公表した「中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health」では、グループビジネスモデルの変革と経営資源の再配分を基本方針としており、私たちコーポレート部門では中計戦略を支えるハード・ソフト面の充実、システム統合、新本社社屋への移転に伴う本社機能と営業機能および一部子会社の在籍拠点統合などに取り組み、戦略実行の体制を整えてきました。

企業理念体系は、新たにスタートを切ったDM三井グループの存在意義をいま一度、社内外に体系的に示したものです。また、それらに基づいたサステナビリティ推進体制を整備し、サステナビリティ基本方針と5つの「寄り添い」(マテリアリティ)を定めました。社外への発信には主にウェブサイトや決算短信、株主通信を活用し、社内に対しては行動基準ハンドブックの配布や研修を実施しています。加えて、2022年12月より、社長および2名の副社長が、世代別に分かれた社員たちと対話する機会を設け、企業理念体系の浸透を図りました。非常に良い対話が実現したので、この取り組みは今後も継続していくこととしました。

成長を実現する人材戦略

中期経営計画では、「ヒトとモノ・カネ・情報」をDM三井グループの経営資源と定義し、それらを最大限に活かす再配分に取り組んでいます。この4つの経営資源は世界共通のワードですが、「ヒトと」と表現したのは4資源を並列にするのではなく、ヒトの持つ能力、知識、経験、スキルを最重要の経営資源と位置づけていることを意味しています。資源とは使い続ければ減っていくもので、人的資源の価値が減じないようにするには継続的な投資が必要です。そこで、人的資本経営を実践し、社員の能力開発と育成につなげていく取り組みを始めています。

また、サステナビリティ基本方針にある5つの「寄り添い」は、DM三井グループの使命を姿勢として示していますが、これを実行する最小単位はグループに属する一人ひとりの社員になります。これらの考えに基づき、「ヒト」を「社員」につなげ、目指す人物像のイメージを定義しました。まず、「幸せの ちからになる」というタグラインを実現できる存在として、自分のミッションと役割を常に意識して行動をすること。次に「自立×自律」、やるべきことを自発的にやり、自ら律することができること。そして、「D&I」、世の中の多種多様を理解した上でそれぞれの強みを活かした協働ができること。さらに、チャレンジを恐れないこと、レジリエンシー、つまり弾力と復元力に富んだ存在であること。

自ら考え実行した業務遂行の過程で当初の狙いと違う結果に直面しても、そこで落ち込まずに、自らの糧として吸収し、次のチャレンジができる人であってほしい。これは私たちが目指す人材像でもあり、DM三井グループ社員の行動基準にもなっています。

目指す人材像

- ①「幸せのちからになる」存在であること
自らのMissionと役割を常に意識した行動が取れる
- ②「自立×自律」的な存在であること
自らが当社グループの最小単位であることを自覚し、自らを律した行動が取れる
- ③「D&I」を理解した存在であること
世の中の多種多様を理解した上でそれぞれの強みを活かした協働ができる
- ④「チャレンジ」を恐れない存在であること
自らの発想や意欲を大切に、必要な知識習得を厭わず、挑戦できる
- ⑤「Resiliency (弾力と復元力)」に富んだ存在であること
当初の方向性と違う結果に遭遇しても、それを吸収し自らの糧とできる

人的資本経営の推進

人的資本の価値向上のための投資は、3つの軸で展開していきます。まず、学習機会の提供、次に働き方などの社内環境の整備、そして、モチベーションを高める正当な評価を行う人事制度です。

成長戦略に合わせた人材の再配置にも着手しました。海外事業、ライフ・エナジー事業を中心とした事

業開発に厚く配分し、中期経営計画では100名規模の異動を計画しています。また、部署を異動しなくても、希望する社員が事業開発などの新たな業務に参画できるよう、プロジェクト制を全社的に導入。すでに約20のプロジェクトが走っており、メンバーの入れ替えも行いながらアジャイルに活動しています。特に若手社員が多く参加しており、チャレンジする心を持って生き生きと働くという文化ができ上がることで、育成が進むと期待しています。

また、健康経営については常に課題意識を高く持って、維持、改善していきます。経営統合やM&Aによる組織の変化や、子会社への出向等で環境の変化があった社員もいますので、ストレス・メンタルヘルスチェックなどを定期的に行っています。あわせて、現場の労働安全衛生に関しても意識を緩めることなく、グループ全体で労災ゼロの実現、安全文化の醸成を目標に各年度でPDCAを回しています。

そして、事業や生産の規模が拡大した中で、業務効率と生産性の向上を図るため、基幹システムの入れ替えも進めています。これによって各事業部の成長戦略をDX面からサポートしていきます。

2022年10月、子会社2社は合併と同時に、両社の本社機能を箱崎の旧三井製糖本社に、営業機能を日比谷の旧大日本明治製糖本社に置くことと決め、約半数の人員が異動しました。これによって社員間の交流が始まっていたため、2023年5月の新本社への移転後も非常にスムーズに人的、機能的な統合、融和ができました。同業で親和性の高い2社だったこともあり、早期に統合のシナジーが表れるものと期待しています。

人的資本投資による人的資本の価値向上

学習機会		
階層別	一般層	ビジネススキル、OJT、各種資格取得
	管理職層	評価研修、コーチング、各種資格取得
自己啓発支援	全社員	会社負担型語学研修、資格取得奨励制度
ライフプラン	全社員	マネープラン、ライフプランセミナー、仕事介護の両立セミナーなど
社内環境		
働き方改革	テレワーク支援、フレックス勤務、エリア限定勤務など	
健康	ストレスチェック、メンタルヘルス研修、健康経営など	
D&I	法定以上の短時間勤務制度・介護休暇制度、ジョブ・リターン(復職)制度など	
相談	ヘルプライン、エンゲージメントサーベイなど	
人事制度		
採用	新卒&キャリア、スペシャリスト、障がい者、外国人などの多様性を意識した採用	
複線型職種&評価・報酬	職種に応じた評価報酬制度	
組織横断	正規所属+PJ参加型配属	

品質への取り組み

基本的な考え方

DM三井グループ品質方針

DM三井グループは、「DM三井グループ品質方針」を掲げ、グループ全体で、安全・安心・高品質な食品の提供に努めています。



基本理念

わたしたちは、安全・安心でお客さまにご満足いただける商品・サービスをお届けし、豊かな食生活に貢献します。

DM三井グループクオリティチェーン

食品を扱う企業にとって最も大切な安全・安心・高品質を常に徹底するため、全社的な品質保証体制を構築し「DM三井グループのクオリティチェーンの各段階で一人ひとりが品質への責任を果たす」という基本姿勢をグループ全体で共有しています。

食品安全・品質認証の取得

DM三井製糖（株）の開発・生産・物流・品質保証部門ではISO9001^{*1}の認証取得を進め、自社砂糖工場の千葉工場、神戸工場、福岡工場、および、砂糖共同生産工場である新東日本製糖（株）、関西製糖（株）、関門製糖（株）ではFSSC22000^{*2}を認証取得し、日頃から品質向上・食品安全の強化に努めています。

また、国内外のグループ会社では前述の6工場を含む全22の食品工場のうち17工場がFSSC22000を取得しており、残りの5工場はISO9001やJFS-B^{*3}といった国際的な品質や食品安全の認証を取得しています。

^{*1} ISO9001：製品・サービスの品質向上と顧客満足の向上を目的とする国際規格のこと

^{*2} FSSC22000：食品安全認証財団FFSC（Foundation for Food Safety Certification）が開発・運営している食品安全のための国際規格のこと

^{*3} JFS-B：JFSM（一般財団法人食品安全マネジメント協会）が開発・運営している食品安全の規格で、GFSI（世界食品安全イニシアティブ）の中小規模事業者向け食品安全の取り組み向上プログラムに準拠

品質保証体制の推進

DM三井グループでは、年1回、グループ各社の品質保証関係実務者が集まり、「DM三井グループ品質保証連絡会議」を開催しています。合併初年度の2023年3月期は、オンライン会議形式にて実施し、合併後のDM三井グループ品質方針、および品質保証憲章を再確認して共有しました。あわせて、砂糖共同生産工場との定期的な品質保証会議により、品質や食品安全の向上にも取り組んでいます。グループ内のクレーム対応については、食品安全・品質上のリスク評価を実施し、情報を共有しています。

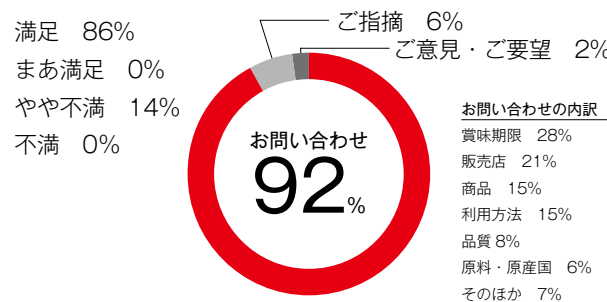
また、DM三井製糖（株）の品質保証部では、国内外のグループ各社の状況に応じてそれぞれ協議や提言を行い、グループ全体の品質保証体制向上に資する取り組みを行っています。

お客さま満足度向上への取り組み

お客さまからいただいた声は、個人情報のセキュリティ管理のもと、独自のシステムにすべて入力して社内でも共有し、関連部署とのタイムリーな連携が可能です。お客さまに安心して商品をご利用いただけるよう、迅速・丁寧かつ誠実な対応で正しい情報提供に努めています。また、お客さまの声を整理・分析して、毎週社内従業員に配信し、VOC（Voice of Customer）検討会・品質推進会議等で役員や関連部署と共有して、商品・サービスの開発や改良につなげています。

お客様相談窓口では、商品知識・商品開発や個人情報保護法等の関連法令を知る勉強会などの各種研修の実施はもちろん、お客さまとの会話の内容を評価・分析し、フィードバックすることで対応の改善につなげています。また、2015年から役員・従業員を対象に「お客さまの声モニタリング会」の活動を実施。参加者は、お客さまの視点に立ち「お客さま満足」について活発な意見交換を行い、商品・サービスの改良につなげています。

■ お客さま満足度アンケート結果（2023年3月期）



Part 3

DM三井グループのサステナビリティ



サステナビリティ推進担当 メッセージ



代表取締役副社長執行役員 CEO 補佐
佐藤 裕

サステナビリティ経営を推し進め、 かけがえのない存在となることを目指します。

根源的な意味を理解し、実効性のある サステナビリティ活動を追求

私たちDM三井製糖ホールディングスは、新企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」を発表し、2021年4月に新しくスタートしました。経営統合した旧三井製糖と旧大日本明治製糖の社員が活発な議論を重ねた末に策定したこの理念は、DM三井グループのサステナビリティ経営に対する基本的な考え方が盛り込まれたものとなっています。

私たち人類は、産業革命以降、便利さと自らの幸せを追求するあまり、私たちが暮らす地球を痛めつけ、ほかの生き物を絶滅させるような悪影響を与えてきました。私たちはこのようなこれまでのやり方は持続可能ではないという気づきと大きな反省に立ち、地球環境や生態系を決して損なうことのない、地球環境や多

様な生物と共存できるビジネスモデルに変えていかねばならない、サステナビリティ経営の根底にはこのような考え方、信念があると私は思います。

近年、サステナビリティ活動に関する社会からの要請が急増していますが、「期日までにこれをやらねば」「このような情報開示をせねば」と組織の上から単なる作業を下ろすだけでは、それだけで手一杯になってしまう本質を見失ってしまいます。他社がやっているからではなく、社員一人ひとりが根源的なサステナビリティの意味を理解し、腹落ちしたうえで、自分たちの仕事のやり方を変えていくことに意味があります。外圧に翻弄されずに、地に足をつけて実効性のあるサステナビリティ経営を追求していくべきだと考えます。

経営統合以来、両社の既存のサステナビリティ活動を擦り合わせ、融合させてきましたが、多少の違いはあったものの、本質的なところで認識の相違はありま

せんでした。その理由は、両社とも自然の恵みである農産物を主原料に気候変動の影響などに日々直面しながらこれまで長年事業を行ってきたため、サステナビリティの課題が自社の事業に直結していることを理解していたからだと思います。DM三井グループには、実効性のある活動を行っていく高いポテンシャルがあると感じています。

5つの「寄り添い」と重要課題に 取り組むためKPIとアクションプランを設定

主に社内公募メンバーにより構成されているサステナビリティ推進室が中心となり、代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ委員会に諮問を行いながら、まずサステナビリティ経営の基本方針を制定。すべての皆さまに理解され、納得してもらえるものになりたいと推進室のメンバーが喧々諤々の深い議論を行った結果を「サステナビリティ基本方針」とし、その内容を5つの「寄り添い」、すなわち「環境に寄り添う・人に寄り添う・幸せの時に寄り添う・健康に寄り添う・地域社会に寄り添う」に分類して表現しました。企業理念にもあるとおり、事業の源である自然への感謝を忘れずに地球環境、地域社会の課題に事業をとおして向き合っていくこと、それによって人々の幸せのちからになることを核に置いています。そしてその基本方針である5つの「寄り添い」のもとに、10項目の重要課題を設定しました。

「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」では、国内砂糖事業の強靱化を図る一方、ライフ・エナジー事業と海外事業の成長を目指すことを戦略の骨子としていますが、その根幹にあるものが企業理念です。祖業の砂糖事業も含めて自然の恵みを大切にしながら人々の幸せのためになるというパーパスの実現こそ、私たちの経営戦略です。高齢化、人口減少、核家族化という社会の変化の中でビジネスモデルを柔軟に変えながら、事業をつうじて重要課題を解決していくために、各課題のもとにさらにKPIを設定し、それを実現するためのアクションプランを策定して取り組みをスタートしました。

サステナビリティ経営とは、社会の変化に対してビジネスモデルの変革をプロアクティブに行うことです。例えば、カーボンニュートラルという目標にプロアクティブに取り組むためにはイノベーションが必要になり、それにより事業や経営が大きく変革し進化し

ます。このような変革の実現には個社の取り組みのみでは不十分で、調達網やサプライチェーン全体を変えなければカーボンニュートラルは実現できません。これらの課題を他社とも共有し、お客さまやパートナー企業をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを活性化させながら、主体的に取り組んでいきたいと思っています。

すべてのステークホルダーに 成長を望まれる企業へ

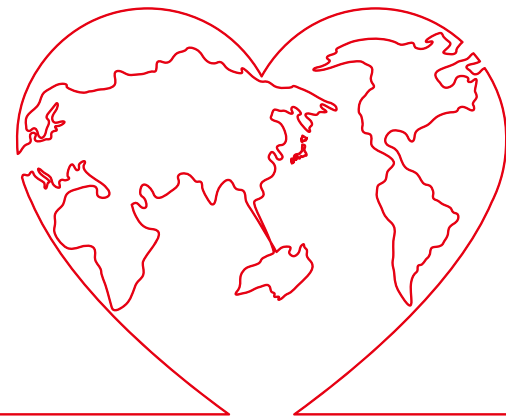
従来のビジネスモデルや組織を変革しながらサステナビリティの課題に取り組むには当然コストもかかりますが、それを将来に向けた投資として事業成長へと結びつけていかねば、持続可能な活動にはなりません。5つの「寄り添い」を実際の成長へ結びつけていくため、具体的な投資も検討していきます。

5つの「寄り添い」の一つ、「環境に寄り添う」では2050年のカーボンニュートラル達成を目標にかけかけていますが、その手段としてインターナショナルカーボンライシングの考え方を導入し、投資判断を行っていくことも検討したいと思います。また「人に寄り添う」では人的資本への投資も不可欠だと考えています。さらに「幸せのちからになる」をタグラインに掲げた以上、まずは社員自身が幸せを感じられる企業でなければなりません。広い意味での人材投資を行いながら社員の働きやすさ、幸福度の向上にも取り組みます。

同じく「人に寄り添う」の観点から、DM三井グループ人権方針、および調達方針を策定しました。当社グループは、国内砂糖市場でシェア40%（推定）を持ち、現在主にオーストラリアから原料糖を調達していますが、世界的に見ればサトウキビ原産地の貧困や児童労働などの潜在的な問題が指摘されており、責任ある農産物加工事業者として方針を周囲に示すことは極めて重要な取り組みの一つだと考えます。

サステナビリティ経営とは、究極的には何を意味するのか。突き詰めればそれは私たちDM三井グループがなければ困るとステークホルダーの皆さまにいていただける存在、世の中、そしてこの地球にとってかけがえのない存在となることだと思います。社会、お客さま、取引先の皆さま、社員とその家族にとって、そして地球環境にとって必要とされ、成長を望まれる企業になること、そのような姿を目標にサステナビリティ経営に引き続き真摯に取り組んでいきたいと思っています。

サステナビリティ



幸せの 때가 広がる 未来に ずっと 貢献できる 企業グループ を 目指し、皆さまの「幸せの ちからになる」ために、事業をつうじて、地球や社会、人々が抱えるさまざまな課題の解決を図りながら、新たな価値を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献します。

基本的な考え方

サステナビリティ基本方針

5つの「寄り添い」で持続可能な社会の実現を目指す

私たち DM 三井グループは、事業の源である自然への感謝を忘れずに、その恵みをさまざまな姿かたちで広く社会に届けます。

企業を取り巻く地球環境や社会の課題に真摯に向き合い、5つの「寄り添い」をつうじて、その解決を図りながら新たな価値を生み出します。

そして、現在と未来の笑顔にずっと貢献できる企業として、皆さまの「幸せの ちからになる」存在を目指します。

推進体制

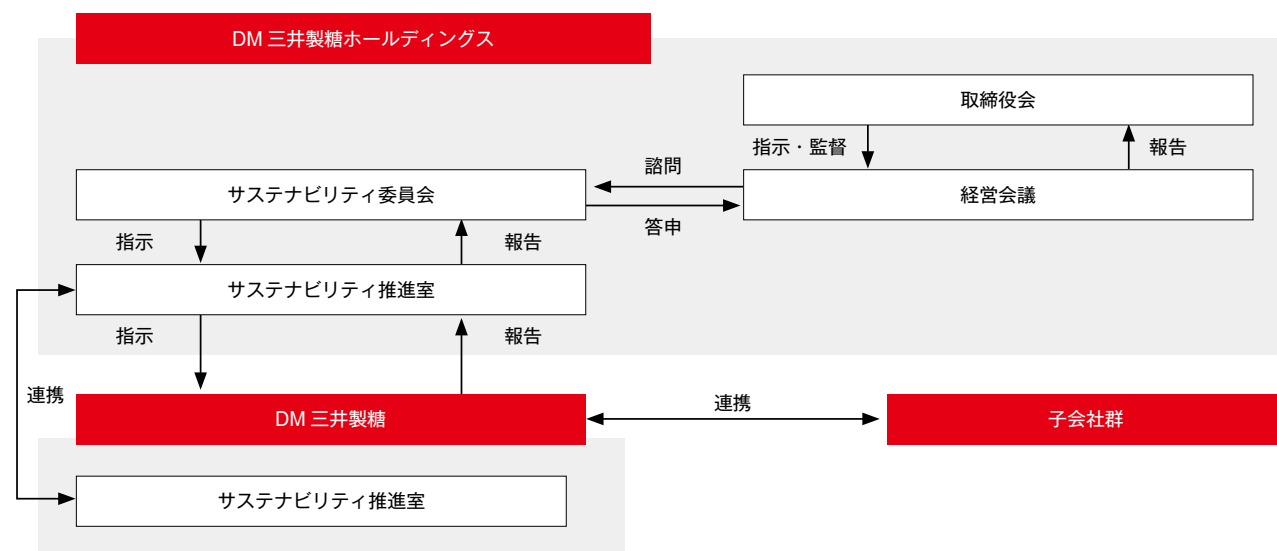
DM 三井グループでは、気候変動問題・人権問題など、サステナビリティに関する課題への対応が、リスクの低減かつ企業の成長にもつながる重要な経営課題の一つだと認識し、サステナビリティ経営推進体制を

構築しています。

DM 三井製糖ホールディングスでは、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、定期的（年4回）に開催しています。代表取締役社長を委員長とし、委員長が任命する取締役、主要な事業会社である DM 三井製糖（株）の執行役員、外部有識者で構成され、以下の経営課題への取り組みに関し、経営会議の諮問に応じて審議検討する役割を担っています。

- グループ推進体制および運営方針作成
- DM 三井グループとしてのサステナビリティに関する基本方針および活動テーマ等の方針策定
- 気候変動に関するリスクおよび機会に関する方針策定
- 気候変動を含むサステナビリティに関する重要課題の KPI 設定
- 進捗状況のモニタリング

サステナビリティ委員会で審議・検討された内容は経営会議に答申され、経営会議や取締役会でさらに検討・審議を重ねており、その結果を受けて、サステナビリティ推進室が DM 三井グループ各社の推進担当部署と連携し、取り組みを推進しています。



サステナビリティ基本方針



5つの「寄り添い」で持続可能な社会の実現を目指す

重要課題の特定プロセス

重要課題（マテリアリティ）の特定にあたっては、サステナビリティ推進室によるワークショップを中心に、文献調査、社外有識者に対するヒアリングをつうじてマテリアリティ項目を抽出。ステークホルダーの関心度・DM三井グループへの影響度分析を行うなど、幅広い視点から検討を行いました。

1 DM三井グループを取り巻く課題の抽出・分析

(1) 社内の各部署と兼務するサステナビリティ推進室メンバー9名によるワークショップ、(2) 文献調査、(3) 社外有識者に対するヒアリングをつうじて20項目を抽出、各課題の具体的なリスクや機会、その影響について分析

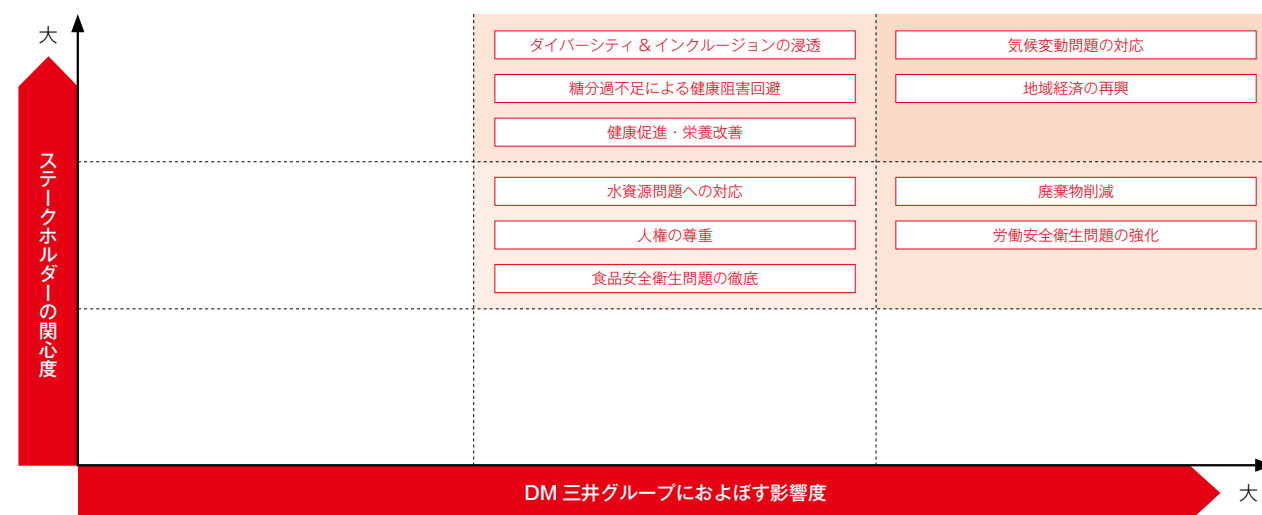
2 ステークホルダーの関心・DM三井グループへの影響度分析

ステークホルダーの関心度、DM三井グループが生じさせる好影響と悪影響、DM三井グループの操業・業績への影響度を分析

3 重要課題の特定

1、2の結果を勘案し、DM三井グループが重点的に取り組むべきテーマの優先順位付けを行い、重要課題を特定

重要課題のマッピング



重要課題

DM三井グループでは、持続可能な社会の実現への貢献と、グループの持続的な成長のために、以下の10項目を重要課題として特定しました。

環境に寄り添う

- 気候変動問題
- 水資源問題
- 廃棄物問題

人に寄り添う

- 人権の尊重
- 労働安全衛生の強化
- ダイバーシティ & インクルージョン

幸せの時に寄り添う

- 糖分過不足による健康阻害

健康に寄り添う

- 食品安全の徹底
- 健康促進・栄養改善

地域社会に寄り添う

- 地域経済の発展

サステナビリティ委員会議題 (2023年3月期)

2022年5月11日開催

決議事項

- ①「CGコード」審議・確認

討議事項

- ①「TCFD賛同」について
- ②「PDCA監視機能強化」について

報告事項

- ①「サステナビリティ基本方針・重要課題」決定とウェブサイト開示について
- ② 温室効果ガス削減に向けた現状報告と試算（シミュレーション）について

トピックス

- ・「TCFD賛同」について、準備や賛同時期について意見交換が行われました
- ・温室効果ガス削減に向けた現状報告とシミュレーションでは、2050年カーボンニュートラルに向けての対策などを話し合いました

2022年8月25日開催

報告事項

- ① 重要課題 KPI 策定 中間報告
- ② CO₂ 排出量 2031年3月期中間目標設定の件
- ③ 人権方針策定に関する背景
- ④「サステナビリティ報告書」骨子
- ⑤ サステナビリティ経営推進体制（案）

トピックス

- ・特に、重要課題の KPI 策定に対して、各委員よりさまざまな意見がありました

2022年11月28日開催

報告事項

- ① 重要課題 KPI 策定の件
 - ・人権の尊重、ダイバーシティ & インクルージョン
 - ・食品安全の徹底
 - ② TCFD 進捗の件
 - ③「サステナビリティ報告書」色校原稿の確認
- #### トピックス

・重要課題 KPI 策定の「ダイバーシティ&インクルージョン」、TCFD 開示に向けた「リスク」について、忌憚のない意見交換が行われました

2023年1月31日開催

決議事項

- ① 重要課題 KPI（最終決定）の件
- ②「人権方針」制定の件





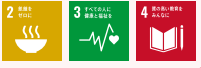

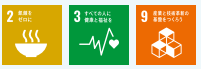

報告事項

- ① TCFD 開示 4項目（案）の件
 - ② 関門製糖サステナビリティプロジェクト（報告）の件
- #### トピックス

・「人権方針」制定、「TCFD開示4項目」について、活発な議論がなされました



重要課題への取り組み・目標

	重要課題	リスク(●)と機会(○)	2023年3月期の主な取り組み	KPI(評価指標)
環境に寄り添う  	気候変動問題	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動の助長、生産・輸送過程でのCO₂排出、地球温暖化による原料農産物の作柄への影響、気象災害激甚化による工場など生産設備への被害、炭素税導入による費用負担 ○CO₂排出削減のための生産プロセスイノベーション、環境負荷に配慮した包装資材の開発・促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境マネジメントシステムISO14001の運用 ・省エネルギーな生産方法への転換、省エネルギー機器の導入 ・CO₂削減に向けた生産技術部門のグループ企業横断的な取り組みの推進 ・最適生産方法・物流体制検討プロジェクトの推進 ・環境配慮資材の調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・2031年3月期までにCO₂排出量46%削減(2016年3月期比)(2023年3月期CO₂排出量削減実績:2016年3月期比△28%減少) ・2051年3月期までにカーボンニュートラル達成 <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株)</p>
	水資源問題	<ul style="list-style-type: none"> ●水資源枯渇による原料農産物の作柄への影響、水質悪化、水不足による生産部門(工場)の安定操業への影響 ○水使用量低減のための生産プロセスイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・工場排水の水質検査・排水処理場での処理等による適正管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・2031年3月期までに水使用量(製造時に使用した水資源)20%削減(2016年3月期比)(2023年3月期水使用量削減実績:2016年3月期比△17%減少) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株)</p>
	廃棄物問題	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物による水質・土壌汚染(農業・生産部門への悪影響)、産業廃棄物の処理コスト増大 ○廃棄物の削減(リデュース)・リユース・リサイクル促進によるコストダウン、環境負荷に配慮した包装資材の開発・促進、副産物の有効利用による新たなビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物等の分別の徹底・適正処理 ・生産に伴う副産物・廃棄物の資源化 ・製糖副産物(バガス)を活用した商品開発への取り組み促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・2031年3月期までに廃棄物ゼロエミッションを達成(2023年3月期リサイクル率81%) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株)</p>
人に寄り添う  	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ●当社グループ内における人権侵害の発生と企業価値の毀損、サプライチェーン上での人権侵害の発生による原材料調達および製品販売への影響 ○当社グループ内における人権の尊重による従業員のモチベーションアップ・生産性の向上・イノベーションの誘発・優良人材の獲得、サプライチェーン全体での人権尊重強化による企業価値や商品価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権方針の策定に向けた準備・検討、人権に関する社内研修の実施(2023年4月1日付でDM三井グループ人権方針およびDM三井グループ調達方針を制定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権に関する教育や取り組みの社内研修の実施(従業員への研修受講率100%) ・サプライチェーンにおける原材料調達責任を果たすため、人権デューデリジェンスを実施(2026年3月期まで) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社16社および特分法適用関連会社10社</p>
	労働安全衛生の強化	<ul style="list-style-type: none"> ●重篤な労災事故発生による従業員への影響および企業価値の毀損 ○安全文化の醸成による企業文化の向上およびステークホルダーからの信頼獲得、労働安全衛生の徹底による従業員の心理的安全性確保とそれによる生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働安全衛生マネジメントシステムISO45001の運用 ・DM三井グループ全社を対象とした労働安全研修「安全の日」の実施(1月19日) ・活発なコミュニケーションによる課題抽出(スピークアップ活動) ・確実なコロナ対策の実施による安定的な生産継続 ・設備(監視カメラの設置等)や作業手順に対する導入・変更前の社内安全審査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働災害「ゼロ(休業災害1日以上を対象)」の達成を目指す(2023年3月期休業災害実績3件/DM三井製糖(株)) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社16社</p>
	ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> ●性別等による企業文化の劣化と採用難による人材不足、新たな発想力の低下 ○多様な価値観を受け入れる企業風土の醸成、多様な人材の活躍による従業員のワークエンゲージメントの向上およびイノベーションの誘発、従業員の心理的安全性向上による生産性の向上、人材獲得機会の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ & インクルージョンに関する研修等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率10%達成(2026年3月期まで) ・障がい者雇用率3%以上 ・男性従業員の育児休業取得率100% ・出産した従業員等および出産予定で退職した従業員等の合計数のうち、子の1歳誕生日まで継続して在職している者の割合が70%以上 ・ダイバーシティ & インクルージョンの社内教育を実施(従業員の研修受講率100%) ・ダイバーシティ & インクルージョンに関する相談窓口を設置 ・国籍、性別(性的マイノリティー・LGBTQ)、年齢、障がいの有無に配慮した人事制度の導入 ・従業員意識調査(働きやすさの調査)実施 <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社16社</p>
幸せの時に寄り添う  	糖分過不足による健康阻害	<ul style="list-style-type: none"> ●不正確な情報による糖類過不足の発生とそれによる健康阻害 ○正しい知識の啓発による適正な糖摂取とそれによる商品提供機会の増大・新たな需要の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ・小児糖尿病患者とその家族の会である「つぼみの会」の家族講習会(年2回開催)に協賛企業として参加 ・小学校での食育授業の実施 ・正しい砂糖の知識に関する社内データベースの構築および各種メディアや学生向けの教育授業をとおしての正しい砂糖知識の啓発活動の実施 ・栄養摂取に関する専門家との意見交換会および学会・業界団体をととしての講習会・勉強会等の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・糖分過不足による弊害についてのエビデンスに基づいた知見の蓄積 ・糖分過不足による弊害の解消=「適糖生活®」の概念構築に向けた勉強会、外部専門家との意見交換の実施 ・日本人一人ひとりの生活実態・健康状態に合わせた「適糖生活®」モデルの構築 <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)</p>
	食品安全の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ●食品安全衛生上の重篤な問題による顧客(消費者)への健康被害発生および企業価値の毀損 ○食品安全の徹底による顧客(消費者)の信頼獲得とブランド価値・企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・FSSC22000等のGFSI認証規格のほか、ISO9001やJFS-Bといった国際的な品質や食品安全に関する認証を継続し、品質向上・食品安全の強化を実施 ・品質保証部門による食品生産現場への定期監査実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社製造製品での重篤な健康危害(食中毒等)発生ゼロ(2023年3月期重篤な健康危害発生ゼロ/DM三井製糖(株)) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社10社および特分法適用関連会社2社</p> <p>・DM三井グループの国内外精製糖製造工場:GFSI認証規格を取得・継続</p> <p>・他の国内食品製造工場:HACCPを含む食品安全に関する国際規格の取得拡大推進</p> <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社9社および特分法適用関連会社7社</p>
健康に寄り添う  	健康促進・栄養改善	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客の健康促進・栄養改善に資する商品の欠如による売上げの減少、少子高齢化による市場縮小 ○顧客の健康促進・栄養改善に資する新たな商品の開発、顧客の健康志向や拡大するヘルスケアマーケットへの対応による売上げの増大・企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・DM三井製糖(株)にDM三井グループ研究所を設置(グループ研究開発体制の構築) ・パラチノース®を配合した新商品「ZUNOUP(ズノアップ)」の販売開始 ・エネルギー源となる機能性糖質・タンパク質の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康関連分野(ライフ・エナジー分野)の売上高を500億円まで拡大(2026年3月期まで)(2023年3月期ライフ・エナジー事業売上高223億円) <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社3社</p>
	地域経済の発展	<ul style="list-style-type: none"> ●国内地方経済の衰退による生産拠点での人材確保問題、国内原料農産物の生産減少 ○地域経済活性化による人口増加と人材獲得機会および消費拡大、地域農業の活性化による生産性向上と原料農産物の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・石垣島サトウキビ生産体験研修実施 ・小学校での食育授業実施 ・徳之島での生物多様性保全活動(NPO法人)支援 ・地域の子ども食堂・養護施設等への食品寄附活動 ・地域の清掃活動への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・砂糖原料生産地(沖縄県、鹿児島県、北海道)の地域経済・自然環境保護に貢献する活動を、毎年合計3件以上実施 <p>バウンダリー: 北海道糖業(株)、生和糖業(株)、石垣島製糖(株)</p> <p>地域に貢献するサステナビリティ関連活動を継続的実施</p> <p>バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社12社</p>

5つの「寄り添い」

環境に寄り添う

事業基盤である「自然の恵み」を守り、気候変動・水資源問題への取り組み、廃棄物の削減、生物多様性保全などをおとして、持続可能な社会の実現に貢献します。



基本的な考え方

環境宣言

基本理念

DM三井グループは、豊かな環境のもとで生育するサトウキビやてん菜など自然の恵みをベースに事業展開しています。この豊かな恵みが、将来にわたって享受できるよう環境との調和を図り、健全な自然を次世代に引き継ぎ、持続可能な社会の実現に貢献します。

行動指針

- DM三井グループは、そのすべての企業活動で地球環境に影響を与えていることを認識し、環境マネジメントシステムや環境保全施策を継続的に実施し、環境パフォーマンスの向上を図ります。
- 環境関連法規・協定等を順守・尊重するとともに、必要に応じて自主管理基準を設定し、管理レベルの向上を図ります。
- 原材料の調達から生産・物流・販売・消費・廃棄にいたるすべての段階において、温室効果ガスの削減や廃棄物の削減・リサイクルを通じた環境負荷の低減に取り組みます。
- 環境に配慮した商品開発や資源の有効活用に努めるとともに、再生可能エネルギーの活用を図ります。
- 環境教育を通じ、従業員の環境意識の向上を図り、環境と調和の取れたビジネスモデルを志向するとともに、地域環境に貢献していきます。
- 協力会社および資材の調達先等の取引先において、環境問題への取り組みを促し、支援活動を図ります。
- 生物多様性を尊重した事業活動を行います。

- 情報開示を促進し、良き企業市民として地域や社会との関わりを積極的に図ります。

中長期目標

DM三井グループは、「2051年3月期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」を最終目標とし、中間目標として「2031年3月期までにCO₂排出量を46%削減（2016年3月期比）」を掲げています。

ISO14001環境マネジメントシステムを活用しながら、環境負荷低減や環境へ配慮した活動を全社で取り組んでおり、特に生産拠点（製糖工場）では使用する総エネルギー量の削減などに精力的に取り組んでいます。今後は、生産拠点のみならずバリューチェーン全体での長期的かつ高水準なCO₂削減を目指すとともに、エネルギー効率の良い生産設備の導入にも取り組み、さらなる環境負荷低減を実現します。

気候変動

DM三井グループのCO₂排出量削減に関する2023年3月期実績は、2016年3月期比△28%減少でした。

2023年3月期は、環境マネジメントシステムISO14001の運用に取り組みました。特に日本国内の砂糖生産部門では、DM三井製糖（株）の直轄工場およびグループの主要工場が横連携をして、製造工程における温室効果ガス削減に向けたノウハウや施策の共有、新たな取り組みへの知見の結集を目的

としたグループ横断のプロジェクトチームを立ち上げ、積極的に活動しています。

また、製品の包装材に関する環境配慮への取り組みとしては、包材の軽量化などはもちろん、リサイクルしやすい材質のモノマテリアル包材や自然界で分解される生分解性フィルムの採用、紙やバイオマスプラスチックへの変更、リサイクル包材の利用、従来の油性インキから水溶性・バイオマス化インキへの変更など、実現可能な環境配慮包材を検討し、対応しています。



パッケージを「紙マーク」に変更しバイオマスインキを採用してリニューアルした「国産てん菜糖 250g」

水資源問題

DM三井グループでは、2031年3月期までに水使用量20%削減（2016年3月期比）を目標に掲げており、2023年3月期の実績は、2016年3月期比△17%減少でした。特に製糖工場においては、砂糖製造時における上水・排水の原単位管理（砂糖1トンを製造するために使用する水の量）により、水使用量の削減に努めています。

廃棄物問題

2031年3月期までに廃棄物ゼロエミッションを達成するため、廃棄物などの分別の徹底と適正処理の推進、生産に伴う副産物・廃棄物の資源化などに取り組んでいます。2023年3月期のリサイクル率は、81%でした。

また製糖副産物であるサトウキビの搾りかす（バガス）を活用した商品開発も進めています。製糖工場が発生するバガスなどのバイオマスを原料として、繊維や樹脂を製造する際に共通原料となる非可食植物由来の糖を製造する技術を、東レ（株）と共同で実証し、基本技術を確立しました。また、バガスを活用した代替タンパクに関する研究および、サトウキビ以外の未利用作物からの有用成分探索研究も行っています。

そのほかの取り組み

生物多様性保全

砂糖事業と関わりの深いサトウキビ産業と共生する徳之島の自然を守る活動として、DM三井製糖（株）では、徳之島虹の会の生物多様性保全活動を支援しています。



環境保全に関する啓発活動

2022年8月、必要な物を必要な分だけ購入する「砂糖量り売り」で、減プラスチックを呼びかけるイベントを首都圏のショッピングセンターで開催しました。

当日は、砂糖の量り売り（石垣島のおいしいお砂糖、料理用氷砂糖、コーヒーシュガー、てんさい糖、キヌア）商品購入者を対象とした2つのワークショップ「さとうきびの搾りかす（バガス）でエコな紙すき体験」「海の漂流物でキャンドルをつくろう！」を開催。砂糖は環境にやさしい植物、サトウキビからつくられていることや、バガスは工場のエネルギー源として再利用されていることなどを参加された皆さまにわかりやすく解説し、環境保全に関する啓発活動も行いました。



国内初の砂糖リターナブル瓶製品の発売

2022年9月、国内初の砂糖リターナブル瓶製品「Ishigaki Sugar Loop 瓶」を発売しました。石垣島のサトウキビ100%でつくった砂糖をキッチンや食卓でも使いやすいサイズの瓶に詰めた商品で、容器の瓶は購入者が販売店に持参すると回収され、再利用される仕組みです。現在、「イオン」「イオンスタイル」の100店舗（2023年1月現在）にて販売を展開しています。

Web Loop - A Global Platform for Reuse
<https://exploreloop.com/ja/>



TCFD 提言への対応

基本的な考え方

DM三井製糖ホールディングスは、2023年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアム^{*1}に参加しました。

自然の恵みを大切にさせていただきながら主力事業を行うDM三井グループにとって、気候変動によるさまざまな影響は、優先度の高い経営課題だと認識しています。2022年より、TCFD提言に沿ってシナリオ分析およびリスク・機会の検討作業を開始しました。これらを事業推進上のリスクマネジメントおよび経営戦略に反映するとともに、今後その進捗を積極的に開示し、社会全体の脱炭素化に貢献しながら、さらなる成長を目指します。

^{*1} TCFD 提言に賛同した企業による適切な情報開示や、金融機関等の適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論を行うために2019年に設立

ガバナンス

DM三井製糖ホールディングスでは、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する経営課題への取り組みに関し、サステナビリティ推進室より報告を受け、経営会議の諮問に応じて審議・検討しています。

サステナビリティ委員会は3カ月に1回開催され、審議・検討した結果を経営会議に答申します。経営会議で審議した結果は、取締役会に報告され、取締役会はその進捗状況を監督し、必要な指示を経営執行側に行います。

リスク管理

DM三井製糖ホールディングスのサステナビリティ戦略上のリスク管理体制の整備状況については、全社的なリスク管理体制の下でリスク管理規則に基づき、代表取締役社長をリスク管理最高責任者、各部門の担当執行役員などをリスク管理部門責任者、DM三井グループの各子会社については、原則として、当該会社の代表取締役社長をリスク管理部門責任者としたうえで、リスク管理事務局である法務・コンプライアンスグループを中心に、定期的なリスク評価を行い、対応策を講じています。

戦略

DM三井グループの事業は、原材料の大半が気候変動リスクの影響を大きく受ける農産物であること、また製造・加工・販売の過程において多くのエネルギーを消費しており脱炭素社会への移行リスクの影響を大きく受けることから、気候変動を重要なリスクと認識しています。

DM三井グループでは、パリ協定や、日本政府の掲げる目標年といった外部要素も踏まえ、気候変動による影響についての時間軸を2051年3月期をゴールとし、その中間目標年を2031年3月期と決めました。

重要リスクの特定

気候変動にかかるリスクおよび機会については、主力事業である国内製糖事業を対象に、農林水産省が公開している資料をもとに網羅的なリストアップを行いました。さらに、事業への財務的影響の大きさ等に鑑み、「気象災害の激甚化によるDM三井グループ工場等の被害額増大」を中短期の物理的リスクとして、「炭素税の

導入による費用増加」を長期の移行リスクとして、特に重要なリスクとして特定しました。

重要なリスクについては、シナリオに基づく評価を行いました。物理的リスクについては、DM三井グループの精製糖工場が主に沿岸域に位置することから4℃シナリオにおける日本沿岸域の被害想定額増加率、移行リスクについては、1.5℃シナリオにおける炭素価格を、それぞれWRI（世界資源研究所）、IEA（国際エネルギー機関）が公開している資料からパラメーターとして設定し、その影響額を推計しています。またDM三井グループでは、既に取り組んでいる対応策も含め、リスクの最小化に向けて活動していきます。

今後は、重要なリスクについてのさらなる精査や、ほかの気候変動にかかるリスクと機会の検証を進め、DM三井グループの気候変動に対するレジリエンス強化に取り組んでいきます。

選別した重要リスクへの対応策

「気象災害の激甚化によるDM三井グループの工場等の被害額増大」については、過去に国内工場で高潮被害を受けているほか、大型台風による設備への風害も発生しています。

気候変動によるリスク顕在化の不確実性に対応するため、DM三井製糖（株）では、予防の観点で設備の定期メンテナンスを実施し、自社工場の千葉、神戸、福岡に加え、製糖委託工場を含む6工場による供給網のほか、定期的なBCP訓練やその見直し、原材料調達先との連携や複数購買など、当該事象発生時において主要事業の早期普及を図るための体制を整備しています。さらに、緊急時の供給体制を構築し、基礎調味料であり重要なエネルギー源でもある砂糖の安定供給を確実にすることで、サプライヤーとしての信頼を構築することは気候変動に対する機会になりうると考えています。

「炭素税の導入による費用増加」については、中核である精製糖事業では主に生産プロセスで大量のエネル

ギーを必要とすることから、創エネ、省エネ、脱炭素エネルギーの採用（グリーン電力購入、バイオマス燃料など）による2051年3月期CO₂排出量実質ゼロに向けた取り組みを強化するほか、サプライヤーや顧客とも連携したCO₂削減や商品および価格体系の見直しによって、財務リスクの最小化に取り組みます。

指標と目標

サステナビリティ委員会では、リスクについての検証方針を確認、気候変動を含むサステナビリティに関するKPI（評価指標）を設定し、進捗状況をモニタリングしています。これらの検討、審議された内容は、経営会議および取締役会に報告し、進捗状況をモニタリングする一方、取締役会からの意見や助言も方針や目標に反映しています。

今後、DM三井グループではCO₂排出量について「2031年3月期までに2016年3月期比で46%削減」し、さらに「2051年3月期までにカーボンニュートラル達成（スコープ1、2）」を目標としています。また、環境問題に関するKPIとして、以下2点を定めています。

- 水資源排出量の削減
2031年3月期までに水資源排出量を2016年3月期比で20%削減
- 廃棄物排出量の削減
2031年3月期までに廃棄物ゼロエミッションを達成（ゼロエミッションを廃棄物リサイクル率98%以上と定義）
なお、2023年3月期のDM三井グループCO₂排出量は、以下のとおりで、2016年3月期比で△28%減少しました。
- スコープ1、2におけるCO₂排出量（2023年3月期）：245,458トン-CO₂
（DM三井製糖（株）、北海道糖業（株）、関門製糖（株））

	期間	リスク項目	対応策や機会
短期的・中期的	2031年3月期まで	気象災害の激甚化によるDM三井グループ工場等の被害額増大	<ul style="list-style-type: none"> ・設備の定期メンテナンス ・工場による供給量確保 ・定期的なBCP訓練やその見直し ・原材料調達先との連携や複数購買
長期的	2051年3月期まで	炭素税の導入による費用増加	<ul style="list-style-type: none"> ・創エネ、省エネ、再生可能エネルギーの採用 ・サプライヤーと連携したCO₂削減 ・商品および価格体系の見直し

人に寄り添う

労働安全衛生を強化し、ダイバーシティ & インクルージョンへの取り組みをつうじて、人権が尊重される社会の実現に貢献し、社員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくりを進めています。



基本的な考え方

DM三井グループの持続的成長、企業価値向上の実現には、多様な視点と価値観の尊重が重要です。中長期戦略の成長分野である海外などへの事業領域拡大やコーポレート機能充実への対応のため、多様な人材を確保し、これらの測定可能な目標設定とあわせ、体系整備を含めた人材育成や、多様な人材が活躍できる職場環境整備を推進します。

■ 人材育成方針

DM三井グループは、サステナビリティ基本方針である5つの「寄り添い」を実行する最小単位は、DM三井グループに所属する役職員一人ひとりにあると考えます。自らのミッションと役割を意識し、主体的に業務に取り組む自立した人材の育成を目指して、教育体系を整えています。

DM三井製糖（株）では近年、グローバル化や連結経営の展開とともに国内外問わずさまざまな場所で働く機会が増えており、専門知識や語学などの個の実力アップ、階層に即した現場でのマネジメント力の発揮がさらに求められてきています。

このため階層別、ビジネススキルと社外参加型の研修も組み合わせ将来を担う人材の育成を図っており、組織横断的に自らチャレンジできる体制も整えています。グローバルの観点では、語学スキル向上を支援する仕組みや、海外への若手社員の派遣など、グローバルマインド醸成の機会を増やしています。また、通信教育やe-ラーニング、資格取得奨励制度など、幅広い教育機会の提供にも取り組んでいます。

■ 社内環境整備

DM三井グループは、働き方改革や健康で健全な環境づくり、ダイバーシティ & インクルージョン（人材の多様性と包摂性）を推進しています。すべての社員が多様性を受け入れて尊重し合い、仕事と家庭の両立を図りつつ、それぞれの能力を最大限発揮して活躍できる職場環境を整備することで、個人および会社の成長につなげていきます。

働き方改革

DM三井製糖ホールディングスおよびDM三井製糖（株）では、兼業・副業を含む場所や時間に左右されない働き方を支援し、テレワーク勤務制度（在宅勤務、サテライトオフィス利用）およびフレックス勤務制度を導入しています。個人の状況に応じた多様な働き方の選択により時間を有効活用し、仕事とプライベートの充実に加えて、業務の生産性向上につなげています。

健康で健全な職場づくり

すべての社員が心身ともに健康であるために、さまざまな取り組みを実施しています。

日頃の健康管理においては、保健師（看護師）による日々の健康管理や健診後のフォロー、インフルエンザ予防接種、ストレスチェック・メンタルヘルス研修を含むEAP（従業員支援プログラム）の運用を効果的に実施し、e-ラーニングや健康管理に関する動画配信などをつうじて社員自身が心や身体の状況について気づきを得られる取り組みを行っています。

健康経営については、健康経営度調査への参加や健康保険組合と連携して歯科健診補助をはじめとした各種施策を行うなど、社内に課題を速やかに把握し、対応しています。

人権の尊重

2023年4月1日、「DM三井グループ人権方針」「DM三井グループ調達方針」を制定しました。人権に関する教育として社内研修を実施し、従業員への周知徹底を図っています（受講率100%）。

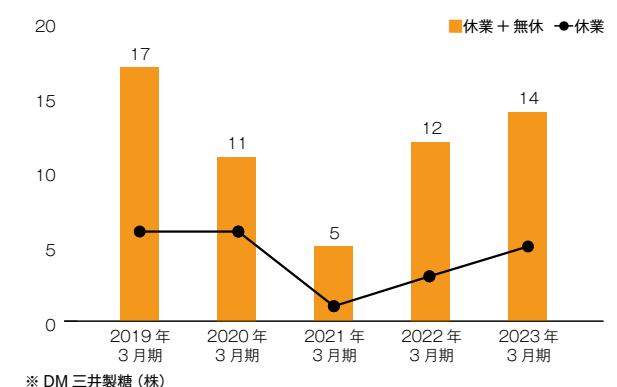
またサプライチェーンにおける原材料調達責任を果たすため、人権デューデリジェンス2026年3月期までに実施する予定です。

労働安全衛生の強化

DM三井製糖（株）では、環境および安全衛生マネジメントシステム（ISO14001、ISO45001）を認証取得しており、EHS（Environment, Health & Safety）方針のもと、全社で運用しています。

また労働安全衛生宣言を掲げ、安全衛生を守るためにさまざまな活動を推進しています。2023年3月期は、基本的な活動（ヒヤリハット・危険予知・リスクアセスメント）に加え、階層別の安全文化醸成研修の実施、安全協議会を通じた協力会社との連携強化の継続、合併に伴う環境安全衛生マネジメントシステム教育の実施、コロナ禍を考慮した現地安全巡視の再開などに取り組みました。これらの活動を踏まえ、コミュニケーション活性化による安全文化のさらなる醸成を図り、当社グループ全体の安全性を高めていきます。

労働災害発生件数



安全巡視での現場ヒアリングの様子

ダイバーシティ & インクルージョン

DM三井グループのダイバーシティ & インクルージョンは、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し価値創造につなげていく、ダイバーシティ経営を推進しています。

また、一人ひとりの価値観、多様性を尊重し合い、個人と会社の成長につなげることを目指しており、キャリア採用、障がい者採用を含め、さまざまな知見やポテンシャルを持つ方、性別・国籍など属性の違いを超えた多様な人材の採用に努めています。

女性社員の活躍推進については、管理職手前の階層の女性社員を対象としたキャリアアップ意欲の喚起ならびに管理職に必要なマネジメント能力付与のための研修実施などにより、キャリア開発、職場風土醸成に取り組んでいます。DM三井グループにおける女性管理職比率は、2026年3月期までに10%を目指しており、DM三井製糖（株）ではこれを達成しています。また男性社員の育児休業の取得も推進しており、2028年3月期連結ベースでの取得率100%を目標としています。

育児や介護といった事情と仕事との両立を支援する取り組みとしては、DM三井製糖（株）では、介護離職防止に向けた「仕事介護両立セミナー」を定期的に開催。制度面では、育児や介護、仕事との両立をサポートするため、法定を上回る内容の短時間勤務制度や介護休暇制度、家族の介護または配偶者の転勤を理由に退職した従業員が、一定の期間を空けて再び会社への就業を希望した場合に、雇用の機会を提供するジョブ・リターン制度なども設けています。

今後は、男性社員の育児休業取得率向上を図るイベントやダイバーシティ&インクルージョンへの理解を深めるためのセミナーの計画、障がい者雇用や女性管理職比率を上げるための社内ヒヤリング・アンケートの実施などを予定しています。また、社員同士、自由活発な意見交換を行うことを目的とした車座の意見交換会（ラウンドテーブルディスカッション）も計画しています。

5つの「寄り添い」

幸せの時に寄り添う

「適糖生活®」を広げ、食の基礎づくりをとおして、皆さまの幸せな未来に貢献します。



基本的な考え方

DM三井グループでは、主力事業である砂糖を提供する企業として、偏った情報による糖類過不足の発生とそれによる健康阻害を回避すべく、エビデンスに基づいた知見を蓄積して、正しい知識の啓発による適正な糖分摂取を推進し、適切な商品を提供します。

糖分過不足による健康阻害

DM三井グループは、偏った情報による糖分過不足の発生と、それによる健康阻害をなるべく避けるよう、これまでの知見および外部専門家との意見交換をもとに、正しい砂糖知識の啓発活動などを推進していきます。

糖分過不足による弊害についてのエビデンスに基づいた知見、正しい砂糖の知識に関する社内のデータベースの構築および、栄養摂取や糖尿病治療に関する外部専門家との意見交換会や講演会への参加、社内勉強会などをつうじて、日々の生活における適度な糖質の摂取、「適糖生活®」の概念を確立し、社会に広く伝えることにより、人びとの健康と幸せに貢献します。

1 型糖尿病患者とその家族への支援

1 型糖尿病は血糖値を制御するホルモンのインスリンが体内でつくれなくなる病気で、現在の医療では根治できない難病です。日本における子どもの年間発症率は、10万人あたり1.5～2.5人で、1年間に500～600人が新たに1 型糖尿病を発症し、患者数は約2万人と推定されます。DM三井グループは2006年より、小児糖尿病患者とその家族の会「つば

みの会」の家族講習会（年2回開催）に協賛企業として参加しています。

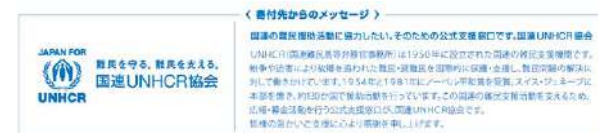
また、DM三井製糖ホールディングスの株主優待の一つとして、1 型糖尿病患者およびその家族を支援する団体である「特定非営利活動法人日本 IDDM ネットワーク」への寄付を選択できる「寄付優待制度」を導入しており、多数の株主の皆さまからのご寄付をいただいています。

■ コウケンテツ氏による親子料理教室

2022年8月7日、料理研究家のコウケンテツ氏と楽しく学ぶ「実験スイーツ」をオンラインで実施し、小学生とその保護者15組100名の方に視聴していただきました。砂糖の物性を学べるように2種類のスイーツ（トッピングぶどう飴、黒みつきな粉ミルク）を一緒につくり、コウケンテツさんに直接質問をするなど、子どもたちは楽しい時間を過ごしていました。

■ 国連 UNHCR 協会への寄付活動

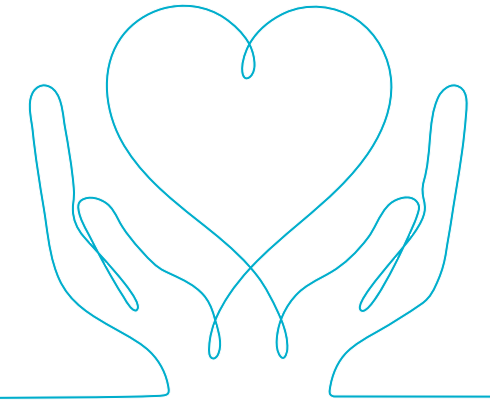
DM三井製糖（株）は、世界で故郷を追われた人々の保護と支援を行う UNHCR の活動に賛同し、家庭用砂糖の売り上げの一部を日本の公式支援窓口である国連 UNHCR 協会を通じて寄付する活動をしています。



5つの「寄り添い」

健康に寄り添う

食品安全の徹底とともに、健康寿命の延伸、栄養ニーズの充実、おいしさの革新をとおして、皆さまの健やかな生活に貢献します。



基本的な考え方

DM三井グループでは、暮らしに欠かせない砂糖や食品素材を安全・安心・高品質で供給すべく、グループ丸となって食品安全の徹底に取り組んでいます。

国際的な品質や食品安全に関する認証を取得して、品質向上および食品安全を強化し、品質保証部門による食品生産現場への定期監査も実施しています。また健康寿命の延伸や栄養改善に資する商品の開発、お客さまのニーズに合う商品の開発と提供にも努めます。

食品安全の徹底

食品安全の徹底のための施策として、DM三井グループの自社製造製品での重篤な健康危害発生ゼロを目標に掲げ、さまざまな取り組みを行っています。

2023年3月期の取り組みとしては、FSSC22000などのGFSI認証規格のほか、ISO9001やJFS-Bといった国際的な品質や食品安全に関する認証を継続

■ 食品安全・品質認証取得状況

	国内外グループ食品工場	22工場
食品安全認証	FSSC22000	17工場
	JFS-B	1工場
品質認証	ISO9001	12工場
	(FSSC22000とISO9001の両認証取得)	(8工場)

※ 2023年10月現在

し、品質向上と食品安全の強化を実施しました。また品質保証部門による食品生産現場への定期監査も実施しています。

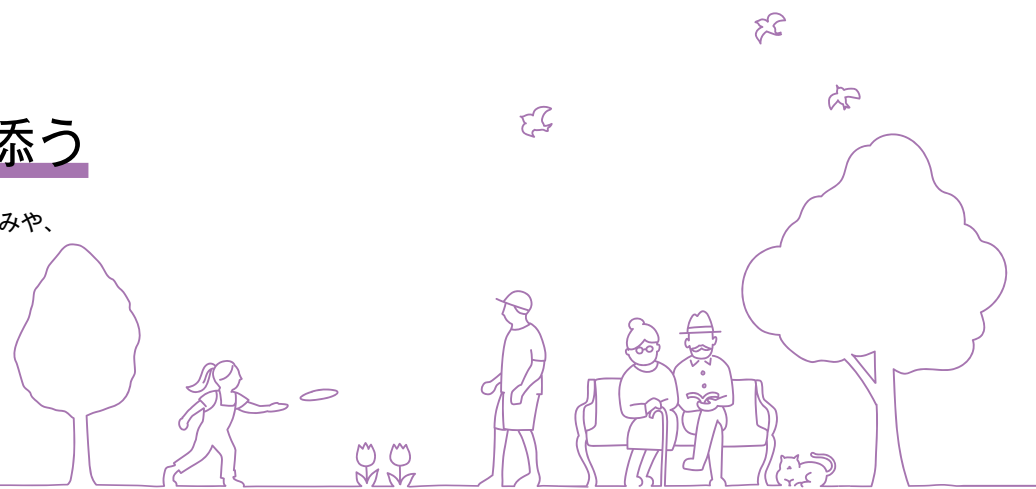
健康促進・栄養改善

DM三井グループのお客さまの健康促進と栄養改善に資する新たな商品の開発や、お客さまの健康志向や拡大するヘルスケアマーケットへの対応などを推進するために、DM三井グループの研究開発体制の再構築が必要と考え、2022年10月1日、DM三井グループ研究所を設立しました。事業開発部門と一体となり、DM三井グループのライフ・エナジー事業を中心とする事業のさらなる拡大、発展と、新規事業領域への展開を目指しています。

具体的には、DM三井グループ研究所と事業開発部門が連携するプロジェクト体制を構築し、プロジェクト推進のため、部署や役割の垣根を超えた新たな組織による運営を開始。グループ各社の研究開発と連携した新規事業の探索や、グループ間の技術的課題をプロジェクト化することにより、これまで蓄積してきた特許・ノウハウなどの知的財産権のグループ内での有効利用も図っていきます。

地域社会に寄り添う

地域に根差した「食」に関する取り組みや、産業の振興をとおして、地域社会の維持・発展に貢献します。



基本的な考え方

DM三井グループでは、事業の源である自然への感謝を忘れずに、各地域の大地に根差した農業と、そこから生まれる「食」をつうじたさまざまな取り組みを推進し、地域社会の発展に貢献したいと考えています。

地域経済の発展

DM三井グループは、日本国内のサトウキビやてん菜の生産地である沖縄県、鹿児島県、北海道の地域経済・自然環境保護に貢献する活動を実施しています。また地域に貢献するサステナビリティ関連活動も継続的に実施しています。

石垣島サトウキビ生産体験研修

2019年から全社員参加を目指した「石垣島サトウキビ生産体験研修」を実施しています。毎回、定員を超える希望者があり、グループ会社である石垣島製糖



(株)の協力のもと、苗の植えつけやサトウキビの収穫などをすべて手作業で行います。サトウキビ農家の皆さまのご苦労を実感し、あわせて島の風土や文化にも触れ、貴重な体験となっています。研修後は社内でも報告会を開催し、活発な意見交換も行っています。



小学校での食育授業

2023年3月10日、コロナ禍で中止していた食育授業をおよそ3年ぶりに実施しました。千葉工場の地元でもある千葉市原市立八幡小学校4年生70名の生徒を対象とした対面での食育授業です。

後日、参加された生徒の皆さんより、砂糖について身近に感じた、家に帰って砂糖を使った料理を食べたい、授業で学んだことを家族に伝えたいなど、多くのコメントをいただきました。



石垣島トライアスロン大会 2022 への協賛

2022年4月17日に開催された、石垣島トライアスロン大会に今年も協賛し、参加者全員に石垣島のサトウキビ100%を原料とした「石垣島の美味しいお砂糖」を配布しました。島内でのサトウキビ産業の重要性を知っていただくとともに、島内の農家の皆さまには、大切に育てたサトウキビが消費者の皆さまへお届けできるという実感をしていただくことを目的としています。サトウキビ産業の知名度が上がり、地域の発展につながるよう、さまざまな取り組みを推進していきます。

翌日には、石垣島にある「ペンギン食堂」ご協力のもと、地域の食文化を学ぶ「郷土料理教室」を開催予定でしたが、コロナ禍の影響で中止となりました。そこで参加予定の皆さまには、当日つくる予定だった地元の食材を使ったレシピで、ペンギン食堂の皆さまにお弁当を作っていただき、お渡ししました。



子どもたちへの甘いお菓子支援

福岡県北九州市は2017年に「子ども食堂ネットワーク北九州」を立ち上げ、市内の子ども食堂をバックアップしています。DM三井製糖(株)では2021年より、市内の子ども食堂に向けて砂糖を寄付し、これまでに約1,900kgを納入して子どもたちの食事に活用されています。

また、児童養護施設など各施設へ社会福祉法人をつうじて、お菓子やクリスマスケーキを寄付するなど、地域の子供たちに甘い笑顔をお届けしています。



地域清掃活動への参加

2022年6月、福岡県北九州市主催の清掃活動にDM三井製糖(株)の社員が参加しました。参加者の皆さまとの交流をつうじて、地域にサステナビリティへの取り組みや意識が浸透していることなどを感じることができました。



経営統合から約2年、 取締役会の実効性がより向上しています。



より良いガバナンスを持ちたいと 経営が強い意志を示している

川村 統合前の三井製糖から社外取締役として携わってきましたが、雑賀前社長の時代から取締役会では真剣かつ熱心な議論がなされていました。2018年頃からは経営統合についての検討が始まり、より活発に前向きな議論が交わされる場面が増えました。一方で、労災事故等、残念なアクシデントが生じた場合には、まず緊急の対応措置を行うと同時に、被害者や関係者にしっかりと向き合った対応を行うための議論があり、さらに現場の安全体制の総点検を直ちに行い、内部統制の見直しと改善を図っていく過程を見てきました。

いよいよ大日本明治製糖との統合が実現しましたが、取締役会では以前にも増してフランクな議論がなされています。私が見てきた中でも非常に順調な統合であり、わずか2年とは思えない一体感が感じられるというのが印象です。

玉井 私はこの6月末に就任したばかりですが、かつて取締役会で経験していたような社外取締役による形式的な議案承認というのではなく、一つひとつ必要な議論を行ったうえで決めようという姿勢がここでは当たり前前に存在しています。社内の皆さんは事業の

ベシャリストであり一番よくわかっていらっしゃるのので、すべて話がまとまってから報告されたのでは、私たちから後戻りした議論は切り出せなくなります。しかし、DM三井製糖ホールディングスの取締役会ではそもその背景から説明があり、議論させていただけるので、非常にすばらしいと思いました。

千原 私は昨年6月からDM三井製糖ホールディングスの取締役会に参加させていただいています。少し硬い話をすると、当社は取締役の過半数が社外取締役である監査等委員会設置会社ですので、取締役会は、個別



取締役 玉井 裕人

の業務執行の決定を行う機関というより、業務執行の内容およびその意思決定プロセスを監督する機関としての機能が重視されていると理解しています。この重要な責務を果たすには、業務執行に関する情報の共有がとても重要になりますが、それがたいへん、充実しています。取締役会当日までに各社外取締役が配布されたタブレット型端末から詳細な資料を事前に見られるようにしていただきますし、特に重要な経営判断に関する事項について議論する場合は、事前に、執行役員を含む担当者の方々が各社外取締役に個別に丁寧な説明を行い、質問にも答えていただきます。そのおかげで、取締役会による経営のモニタリングが有効に機能していると高く評価しています。

私は、弁護士として法律事務所で勤務してきましたので、取締役会メンバーの中では企業経営に関する知見が乏しいのですが、そのような私でもビジネスや経営に関する意見を言いやすい空気をつくってくださり、しっかりと耳を傾けていただいています。

曾我辺 私は4期目になりますが、DM三井製糖ホールディングスの執行側は、社外取締役の意見に耳を傾け、引き出そうとされているのを強く感じますね。それは社外の経験、知見を活かして取締役会の実効性を高めたい、より良いガバナンスを持ちたいという経営の強い意志があるからだと思います。そして、取締役会の事前説明はもちろん、工場視察や執行側へのヒアリングなど社外取締役に対して十分な情報提供がなされており、インプットがあればあるほど、良い議論ができるという好循環が生まれていると感じます。

川村 DM三井グループには、ほかとは少し違う特徴が二つあると思います。一つは長い歴史の中で何度も合併、統合を経てきていますから、基本の部分がある意味unitedで、お互いが混ざることへの抵抗が少ない企業風土があります。もう一つは三菱商事、三井物産の二大商社が資本を持っており、役員、社員の出向もあるのでそのシナジーがあります。製糖事業はどちらかというドメスティックですが、そこにグローバルな思想がケミストリーとして加わっているところが見ても非常に興味深いです。このような風土が社外取締役をうまく活かすことにもつながっているのかもしれない。

玉井 歴史ある専門メーカーですから「外部の素人の意見など聞かなくても良い」という態度でも不思議ではないが、この会社はそうではない、そこが逆に不思議ですね。こちらの質問に真面目に答えてくれるので、「実はここのコストが一番高いです」など、普通はあまりいい



取締役（監査等委員）千原 真衣子

たくないこともオープンにしてくれます。

曾我辺 毎年、取締役会の実効性評価を実施していますが、提供資料の工夫など過去に指摘があった点についても年々改善されており、細かいところも含めて実効性が上がっていると感じます。取締役会の構成について強いて課題を上げるとすれば、新規分野であるライフ・エネルギー分野の知見をお持ちの方が加わると議論を深めるうえでプラスになるかもしれません。

千原 取締役会のダイバーシティという観点では、できれば社内の女性取締役の方が加わるとさらに良いと思います。

川村 おっしゃるとおりで、プロパーの女性役員というのは多くの企業にとって共通の課題ですね。

また、上場企業はいずれもコーポレートガバナンス・コードを受け入れて頑張っていますが、世界の流れから見た時にはシェアホルダーズ主義からステークホルダーズ主義への移行が顕著に始まっています。業界を牽引する立場にあるDM三井グループとしてはガバナンス・コードをひたすら墨守するだけではなく、より先を見て、自律的にマーケットに問題提起をしていくことがあって良いと思います。

いべきことは、いう。 それは社外取締役の重要な責務

曾我辺 経営環境の不確実性が増している今、多面的に物事を見ていく必要があり、さまざまなバックグラウンドを持つ方々がフラットな議論をできる場はますます大事だと思います。私自身は公認会計士ですの



取締役（監査等委員）曾我辺 美保子

で、財務や会計に関する知見や経験を提供することが期待されていると理解していますが、それにとどまらず、株主・投資家からどのような期待があるのかを経営にフィードバックし、またその観点でモニタリングをし、ESGなど非財務面での会社の取り組み、開示の充実といったところにも助言を行っていきたいと考えています。

千原 私は二つのことを重視しています。まず、会社の企業価値や少数株主の利益を損なうようなこと、端的に言えば、不正や大きなリスクを伴う経営判断に関しては、空気を読まずにいうべき時はということが責務だと、常に意識しています。一方で、中長期的な目線で企業価値をより向上していくことを考えた時、新しい視点で、今までの習慣、慣習に捉われない勇氣ある決断もしていかなければなりませんので、「あれをやってはいけない、これはだめ」と守りに徹するのではなく、むしろ適度なリスクテイクをしながら新しい道を切り開く経営の背中を押してあげられる、攻めの経営を後押しするような役目も果たしていきたいです。

玉井 私は長らく石油会社で、同じビジネスモデルを40年、50年もやってきて、規制産業かつ需要は右肩下がり、製糖会社と共通するような環境で経営に携わってきました。私が入社した1980年頃からすでに「石油は右肩下がり」といわれていましたが、その中で自由化が段階的に進んでいきました。会社では何度も新規ビジネスを立ち上げる努力をしてきましたが、柱となるような事業をつくるのは簡単ではありませんでした。2000年代に入ると業界再編が進んでいったので、今、まさに製糖会社がそのような状況にあります。私が一つ、助言できるとすれば「安泰だと思っているところにも落とし

穴がある」といったことかもしれません。

川村 投資事業には流行り廃り、ファッションのような面すらありますから、それだけに右往左往する必要はなく、本質的な経営をしっかりとやってもらいたいと私は思います。

私が証券会社に入社した45年ほど前に就職人気ベストテンだった企業は、今はランク外で、すでになくなっていく会社も多くあります。また、ここ数年に人気が高い企業は、当時はこの世の中に存在もしておらず、その頃、生まれた人たちが起業して急激に伸びていった会社がほとんどです。石油売り業や精製糖業に限らず、それほど産業構造の新陳代謝は高いのです。そのような中でDM三井グループが30年後も隆々とした企業であるために、何をしていくべきなのか。当然、経営陣はそれを考えているわけですが、経営陣は入ってきた資本に対し配当などで還元していかねばなりませんので、短期志向を持たざるを得ません。そこで私たちが、自分たちの経験を踏まえ、会社の中長期的な成長に向けてのアドバイザー機能を果たしていくべきだと思っています。

現場からトップまでの経験がおありの玉井さん、ロイヤー、アカウントのプロフェッショナルのお二人が揃っているわけですから、できることは豊富にあると思います。

常に変わっていく、生きている企業体。 それが DM 三井グループの姿

曾我辺 これからは人財のマインドチェンジが極めて重要になってくると思っています。砂糖は食を支える基本的な商品で競争も規制されていますから、常に安全と高い品質を維持して効率的に製造していくことが求められてきました。そういう業態なので、社員の方は非常に真面目、勤勉で誠実な社風があります。その良さを失わずに、今度は今までやったことのない、新しいことに積極的にチャレンジしていく風土も必要だと思います。例えば、私は、サステナビリティ委員会の委員として、社員で構成されるサステナビリティ推進室と協働する役目を担っているのですが、その構成員のほとんどは自主的に手を挙げた社員たちです。このように自分から一生懸命チャレンジしようとする人とその頑張りの成果を評価する仕組みができれば、組織のマインドチェンジの一助になるのではないかと考えているところではあります。

玉井 経営のマインドチェンジも必要です。新規事業への挑戦は、精製糖業とは資金も技術もスピードもまったく違う尺度でやっていかねばなりません。そういう覚悟を持って柱となる事業に育てていってほしいと思います。

千原 中期経営計画の戦略の一つに「持続可能な社会実現への貢献」を掲げていますが、これはとても大事なことだと思っています。ほかの4つの戦略はそのまま業績に反映されますが、5番目のこの戦略は、業績にはすぐには影響しないものの、自分たちが利益を上げるだけでなく、社会の利益にも貢献していこうというのは、現代の新しい経営の流れにおいてとても重要な視点です。こういう取り組みが中長期的に会社を強くしますし、若い人の中には仕事をとおして社会貢献や自己実現を果たしたいと考える人が増えていますから、良い人材が入ってくるかもしれません。また、現役の社員も自分の仕事に社会的な価値を見出すことで、仕事へのやりがいや誇りが高まると思います。

曾我辺 「幸せの ちからになる」、5つの「寄り添い」で、皆さんの幸せに寄り添っていくという企業理念がこの会社の将来性を大きくしていると思います。それをもっと発信して、ステークホルダーの皆さまに支持していただけることを期待しています。

玉井 私もまったく同感です。「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時を広げる。」と宣言しているのですから、いろいろな世代の人がDM三井グルー



取締役（監査等委員）川村 雄介

プの商品を口にするなり、見かけたりした時に、何かホッとして温かくなれる、そういうことを目指している会社なのです。そこにこそ、皆さんにご期待いただきたいです。

川村 私は、「変わらず、変わる。DM三井グループ」というイメージを持っています。幸せに寄り添っていくという企業としての社会的存在意義は変わることはありませんが、それをずっと維持していくためには常に変わっていく必要があります。有機体としての組織、生きている企業体というのが究極的に目指す姿だと、私は思います。

監査等委員メッセージ

取締役（常勤監査等委員） 益本 広史

DM三井製糖ホールディングスは、2021年4月1日の経営統合により、監査等委員会設置会社としてホールディングス体制をスタートし、監査等委員会も活動を開始しました。委員会の体制構築にあたっては、リスクアプローチの観点で濃淡をつけた効率的で有効な監査活動の着実な実施と充実を図りました。

具体的には、監査等基準に基本的監査項目を定め年間計画に従って実施することに加え、中期経営計画やグループ経営の進捗状況等、当年度の監査重要課題を「重点監査事項」とし、ポイントを押さえた監査を実施しています。

委員会は、常勤監査等委員1名と社外監査等委員3名で構成されており、各委員の専門的な知見と高い見識を活用し、業務執行に対する適切な監督等を行っています。そして、取締役会と協働してDM三井製糖ホールディングスの監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監査する法定の独立の機関として、企業理念、行動基準、経営計画並びにそれに基づく経営諸施策を認識し、業務を執行しています。それを通じて、不祥事等を防止するとともに、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることができる良質な企業統治体制の確立と運用の確認に努めていきます。

株主の皆さまの負託に応えることはもとより、さまざまなステークホルダーの皆さまに配慮しつつ、独立の立場、公正不偏の態度で内部監査部門やグループ会社監査役等と密接な連携をとりながら、DM三井グループの健全な発展に資する攻めの守備体制を固めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

公正、透明、かつ効率的な
グループガバナンス体制の
構築と運営を行うことで、
一層の企業価値向上を図ります。



基本的な考え方

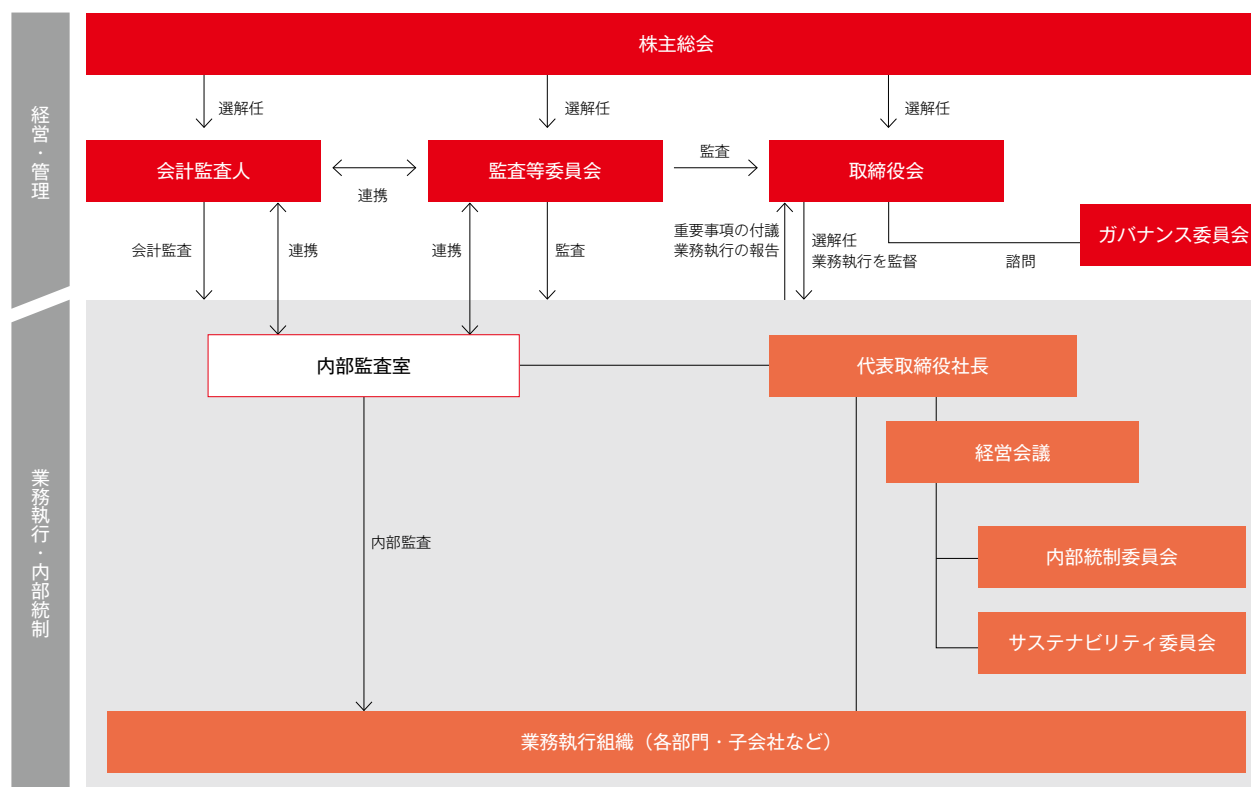
DM三井製糖ホールディングスは、ステークホルダーに対して、透明性が高く公正な経営を行い、コンプライアンスを重視し、迅速かつ正確に情報を開示することを、コーポレート・ガバナンスの基本としています。継続的な企業価値向上のため、企業の社会的責任と食品会社としての「食」の安全・安心に対する責任を常に意識し、経営の意思決定の迅速化を図りながら機

能的な経営組織の整備を進めるとともに、責任の明確化や効率的な経営の推進を目指しています。

全役職員は、法令、定款および社内規則の遵守はもとより、企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時を広げる。」を掲げ、定められた行動指針、行動基準を実践し、社会の一員としての節度や良識を持って行動しています。

[Web https://www.msdm-hd.com/company/idea/](https://www.msdm-hd.com/company/idea/)

■ コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制



体制

当社は、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。経営・監督と業務執行機能を分離することにより、業務執行の機動性および全体戦略作成機能の向上を図っています。

■ 取締役会

取締役会は、定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令や定款で定められた事項や重要経営事項を審議し決定します。また、独立役員4名を含む社外取締役6名を選任し、その客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映することで、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

■ 監査等委員会

監査等委員会は、経営執行機能により独立した立場から、取締役による内部統制の整備・運用状況を監査し、必要に応じ取締役会に対してその結果を報告し、

内部統制の改善を助言・勧告しています。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、重要会議に出席するなどにより、経営執行状況の適切な監視と把握に努めています。また、内部監査室、子会社監査役および会計監査人と定期的に意見および情報交換を行い、密接な連携を図っています。

なお、これらの監査等委員会の活動をサポートするために、監査等委員会室を設置しています。

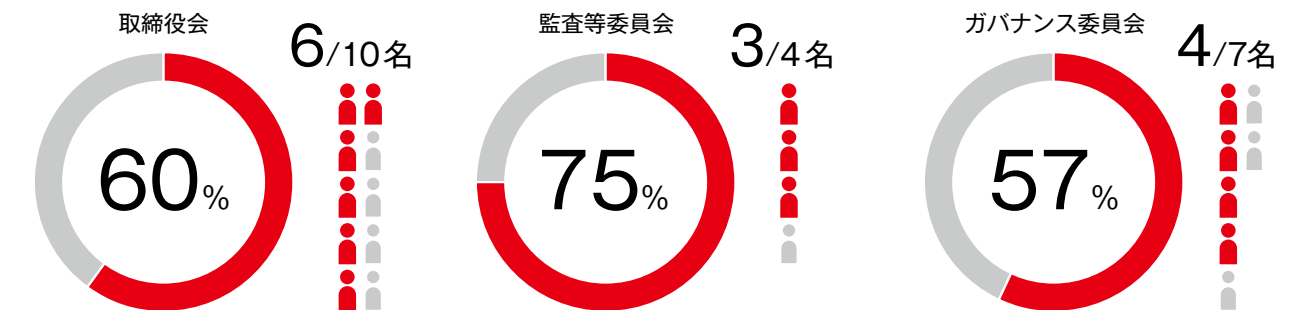
■ ガバナンス委員会

独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役の指名および報酬に関する透明性および公正性をより向上させるため、取締役会の諮問機関として設置しています。

■ 経営会議

重要な経営事項に関する意思決定のため代表取締役社長が主宰する協議機関として、原則として毎月2回開催しています。

■ 社外取締役構成比率



■ 2023年3月期の活動状況

名称 (開催回数)	委員長、議長	主な付議事項
取締役会 (12回)	代表取締役社長 森本 卓	1. 中期経営計画に関する事項 2. サステナビリティに関する事項
監査等委員会 (14回)	取締役 常勤監査等委員 益本 広史	1. 監査方針・監査計画並びに年間の監査報告のレビュー 2. 会計監査人に関する評価 3. 監査等委員選任議案への同意 4. 常勤監査等委員による監査活動状況 5. 連結グループ内部統制上の課題等の当社執行状況 6. 監査上の主要な検討事項 (KAM) に関する会計監査人とのコミュニケーション
ガバナンス委員会 (2回)	社外取締役 監査等委員 川村 雄介	1. 指名に関する事項 2. 報酬に関する事項 3. コーポレート・ガバナンスに関する事項

取締役会実効性評価の実施

取締役会の実効性と機能向上を図るため、取締役全員による取締役会の実効性評価アンケートを実施しています。アンケートでは取締役会の構成や運営状況、取締役間のコミュニケーションなどについて自己評価を行い、取締役会で議論を行っています。2023年3月期については評価結果概要を以下のとおり取りまとめ、2024年3月期以降の課題認識および施策を策定しました。

今後も、定期的に取締役会の実効性を向上させるため、実効性評価結果をさらなる機能向上と当社のガバナンス改革に活用していきます。

自己評価の項目

1. 取締役会の構成
2. 取締役会の運営
3. 議題について
4. 取締役会の審議の状況について
5. ガバナンス委員会について
6. 特に優先して改善すべき点、意見要望等

2023年3月期の評価結果概要

- 各項目とも、十分または概ね適切であるとの回答が大勢を占めた
- 監査等委員の増員により取締役会の多様性やスキルバランスの向上が図られた
- 期中から始めた事業会社の業務執行報告は社外取締役の事業理解向上につながった
- かねてより指摘のあった、資料の配布時期や内容についても改善がみられた

今後の対応

1. 議事運営のさらなる効率向上
 - ・説明時間の設定
 - ・取締役会に付議される案件に関する経営会議での論点の共有
 - ・付議基準の改正
2. グループ経営の強化
 - ・2023年3月期より開始した業務執行状況報告の継続
 - ・各セグメントの中期経営計画の進捗状況を報告
3. リスク管理体制の強化
 - ・取締役会において審議
4. その他
 - ・企業理念や行動基準を尊重する企業文化・風土の存在を確認するため、組織風土調査を実施

役員の報酬

当社の取締役の報酬は、業績および中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とし、社外取締役が過半数を占めるガバナンス委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保することを基本方針としています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

固定報酬としての基本報酬

月例の固定報酬とし、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、ガバナンス委員会の審議を経て決定します。

短期インセンティブ報酬としての賞与

役位および業績指標を反映した現金報酬とし、業績指標として、「連結 EBITDA」「連結当期純利益」「連結経常利益の計画達成度」に応じて算出された額を賞与として毎年、一定の時期に支給します。

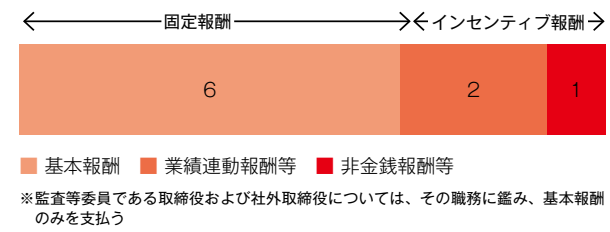
中長期的インセンティブ報酬としての株式報酬

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）が当社株式を取得し、各取締役に付与するポイントの数に相当する株式数を、本信託を通じて各取締役に對して交付する株式交付信託方式を採用しています。取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に對し、ポイント付与日において、役位および業績指標の達成度等に応じたポイントを付与します。なお、株式の交付は原則退任時とします。

2023年3月期 役員区分ごとの報酬等の総額、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)			対象となる役員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	111	28	58	24	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	18	18	—	—	1
社外取締役（監査等委員を含む）	42	42	—	—	5

報酬等の種類ごとの比率の目安 (業績指標を100%達成の場合)



内部統制システム、コンプライアンス体制の整備

法務・コンプライアンスグループを事務局とする内部統制委員会を設置し、当社および子会社の内部統制の整備と運用、その有効性の維持向上を図っています。また、当社および子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況については、内部監査室が評価を行い、必要に応じて見直しを実施しています。

コンプライアンスに関しては、内部統制委員会にコンプライアンス・プログラムの制定、運用などの機能を設置し、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を責任者とするコンプライアンス体制を構築しています。当社および子会社の役職員の職務執行が法令および定款に適合し、かつ、社会的責任および企業倫理を果たすために、研修の実施や資料の配布などをつうじて知識・理解を深め、コンプライアンスを尊重する意識の強化を継続的に実施しています。

役職員などから、コンプライアンス違反行為およびハラスメント行為に関する相談・通報の適正な処理の仕組み（企業倫理ヘルプライン相談窓口）を定め、そ

れらの早期発見と是正を図り、DM三井グループのコンプライアンス経営を強化しています。

子会社の業務の適正確保のための体制

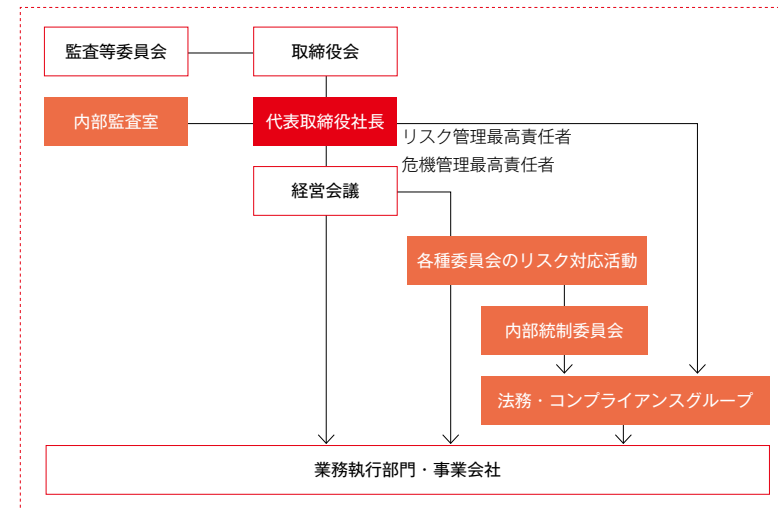
事業会社管理規程に基づき、事業会社およびその子会社に対し、重要事項についての当社への事前承認や定期的な報告を義務づけています。役員などの派遣により、経営状況の把握、リスクの把握と管理、重要事項の承認、助言、指導などを実施しています。また、内部監査室が事業会社およびその子会社の業務全般に関する監視、検証および提言を行い、事業会社およびその子会社の業務の妥当性と有効性を確保しています。

リスク管理体制の整備

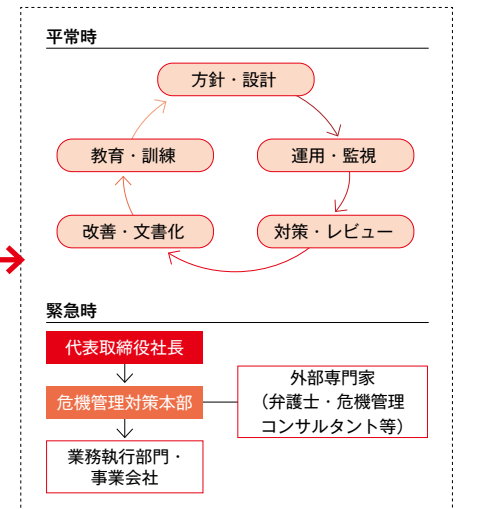
当社は、リスク管理規則に基づき、社長をリスク管理最高責任者、各部門の担当執行役員などをリスク管理部門責任者、事業会社および事業会社の子会社については、原則として当該会社の社長をリスク管理部門責任者としたリスクマネジメント体制を構築しています。

平常時は、リスク管理事務局である法務・コンプライアンスグループを中心に、定期的なリスク評価や規程類の整備などのリスク管理に努め、危機の発生、および重大な緊急事態の発生時には、危機管理対策本部を設置し、迅速かつ適切に事態に対処できる体制を整えています。また大規模災害や事項などを想定した事業継続計画(BCP)を別途策定しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントプロセス



役員一覧



代表取締役社長 CEO
森本 卓



社外取締役
長崎 剛



代表取締役副社長執行役員 CEO 補佐
サステナビリティ推進担当
佐藤 裕



取締役
常勤監査等委員
益本 広史



代表取締役副社長執行役員 CTO
グループ生産・技術、研究開発担当
野村 淳一



社外取締役
監査等委員
川村 雄介



社外取締役
玉井 裕人



社外取締役
監査等委員
曾我辺 美保子



社外取締役
松澤 修一



社外取締役
監査等委員
千原 真衣子

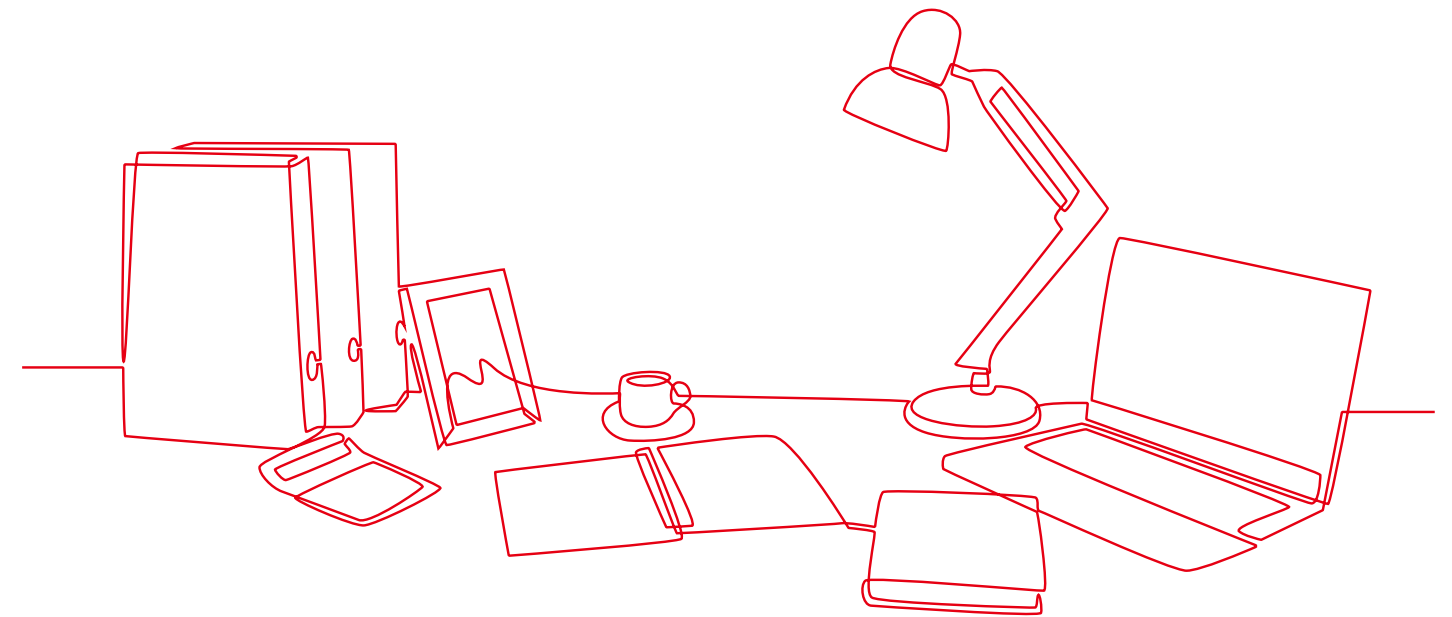
■ スキルマトリックス

		経営モニタリング										
		成長戦略サポート										
地位	氏名	スキル	経営全般	事業戦略・推進 (海外事業、営業、マーケティング含む)	サステナビリティ 経営	法務	IT・DX	人事・労務	財務・会計	リスク管理・内部統制	研究開発	生産管理
代表取締役社長	森本 卓		○	○	○	○		○	○	○		
代表取締役	佐藤 裕		○	○	○					○		○
代表取締役	野村 淳一		○		○			○			○	○
取締役	玉井 裕人		○	○	○		○			○		○
取締役	松澤 修一		○	○			○		○			
取締役	長崎 剛		○	○	○					○		
取締役 (常勤監査等委員)	益本 広史		○		○	○			○	○		
取締役 (監査等委員)	川村 雄介		○	○	○	○			○	○		
取締役 (監査等委員)	曾我辺 美保子		○		○			○	○	○		
取締役 (監査等委員)	千原 真衣子		○		○	○		○	○	○		

※取締役会の二つの重要な要素である経営モニタリングと成長戦略サポートに分けて、必要なスキルを特定し、スキルマトリックスを作成

Part
4

コーポレート・データ



財務データ（連結）

項目	2022年3月期	2023年3月期	単位
経営成績			
売上高	147,880	163,310	百万円
砂糖	123,430	138,523	百万円
ライフ・エナジー	21,839	22,367	百万円
不動産	2,610	2,420	百万円
営業利益	3,630	1,100	百万円
砂糖	2,441	207	百万円
ライフ・エナジー	153	393	百万円
不動産	1,034	498	百万円
売上高営業利益率	2.5	0.7	%
経常利益	3,479	19,058	百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	3,657	7,911	百万円
設備投資額	9,173	16,739	百万円
減価償却費	5,799	6,054	百万円
研究開発費	1,001	882	百万円
財政状態			
総資産	189,497	196,123	百万円
純資産	109,926	112,578	百万円
自己資本	101,210	107,176	百万円
自己資本比率	53.4	54.7	%
有利子負債	30,032	47,998	百万円
ネット有利子負債 ^{*1}	△ 1,445	19,996	百万円
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,356	6,228	百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	344	△ 21,561	百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,570	11,655	百万円
フリーキャッシュ・フロー ^{*2}	6,700	△ 15,333	百万円
経営関連指標			
EBITDA ^{*3}	10,154	8,216	百万円
ROE	3.9	7.6	%
配当性向	53.1	48.9	%
1株当たり情報			
当期純利益額	113	245	円
純資産額	3,136	3,321	円
配当額	60	120	円

※1 ネット有利子負債＝有利子負債－現金および預金
 ※2 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
 ※3 EBITDA＝営業利益＋減価償却費等

非財務データ

■ 環境

項目	2022年3月期	2023年3月期	単位
エネルギー関連			
CO ₂ 排出量 ^{*1}	303,645	245,458	t
オフィスエネルギー使用量 ^{*2}	4,442	4,944	GJ
ガソリン使用量 ^{*3}	15	15	kl
水資源			
用水使用量 ^{*1}	16,017	13,038	千m ³
排水量 ^{*1}	15,996	12,895	千m ³
間接冷却水使用量 ^{*4}	36,371	36,068	千m ³
大気			
フロン排出量 ^{*1}	509	38	t
大気汚染負荷量 (Nox) ^{*1}	431	333	t
大気汚染負荷量 (Sox) ^{*1}	1,221	871	t
大気汚染負荷量 (ばいじん) ^{*1}	153	93	t
排出物			
廃棄物量 ^{*1}	68,244	56,684	t
埋立・焼却量 ^{*1}	8,935	10,811	t
廃棄物リサイクル率 ^{*1}	87	81	%
オフィス廃棄物量 ^{*3}	29	31	t

※1 DM三井製糖（株）、関門製糖（株）、北海道糖業（株）全工場
 ※2 DM三井製糖（株）、北海道糖業（株）のオフィス拠点
 ※3 DM三井製糖（株）
 ※4 DM三井製糖（株）、関門製糖（株）
 ※5 DM三井製糖ホールディングスからの出向者、嘱託社員、パート社員含む
 ※6 入社社員の3年後定着率
 ※7 定年退職、嘱託社員、パート社員除く
 ※8 DM三井グループ内勤務を含む
 ※9 一人当たり平均労働時間（時間外含む）
 ※10 組合員のみ
 ※11 社員および嘱託社員
 ※12 労働安全衛生マネジメントシステム認証範囲
 ※13 書面決議含めず

■ 社会

項目	2023年3月期	単位
雇用		
従業員数 ^{*5}	1,595	人
男性	1,147	人
女性	448	人
平均年齢	44	歳
平均勤続年数	15	年
新卒採用者定着率 ^{*6}	97	%
離職率 ^{*7}	3	%
男性	37	人
女性	18	人
ダイバーシティ（多様性）		
社員における女性の割合	28	%
新卒者における女性の割合	32	%
男性	17	人
女性	8	人
管理職社員における女性の割合	10	%
男性	278	人
女性	32	人
定年再雇用率 ^{*8}	98	%
障がい者雇用率	1	%
男性	11	人
女性	5	人
職場環境		
年間平均総実労働時間 ^{*9}	1,595	時間
月平均所定外労働時間 ^{*10}	12	時間
有給休暇取得率 ^{*11}	62	%
育児休業取得者数	22	人
男性	11	人
女性	11	人
育児休業復帰率	100	%
育児短時間勤務者数	26	人
労働安全衛生		
労働災害発生件数 ^{*12}	55	件

■ ガバナンス

項目	2023年3月期	単位
取締役会		
取締役数	10	人
社内	4	人
男性	4	人
女性	0	人
社外	6	人
男性	4	人
女性	2	人
取締役会開催数 ^{*13}	12	回

