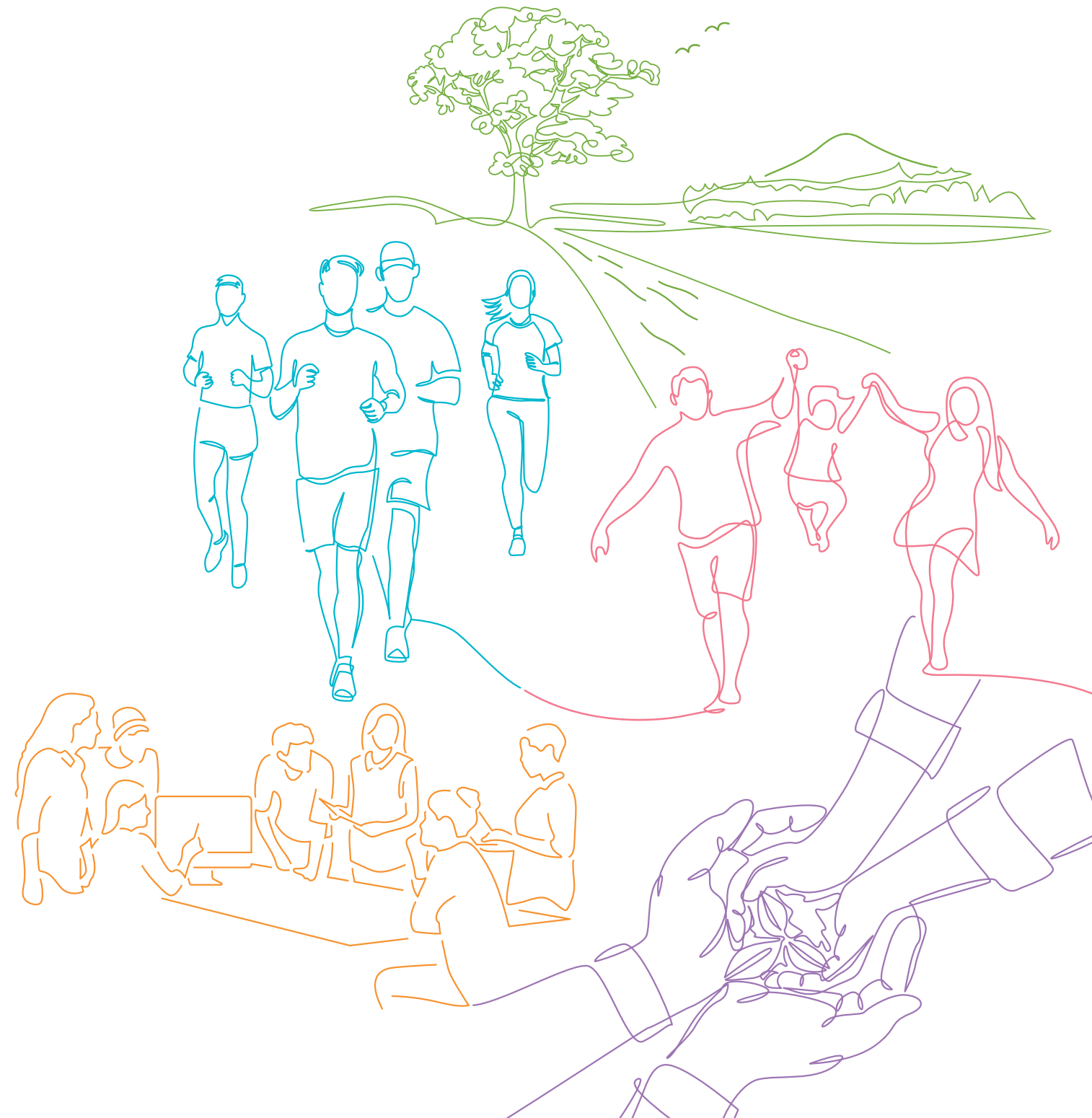




DM三井製糖ホールディングス

統合報告書 2024

DM三井製糖ホールディングス
統合報告書 2024



DM三井製糖ホールディングス株式会社

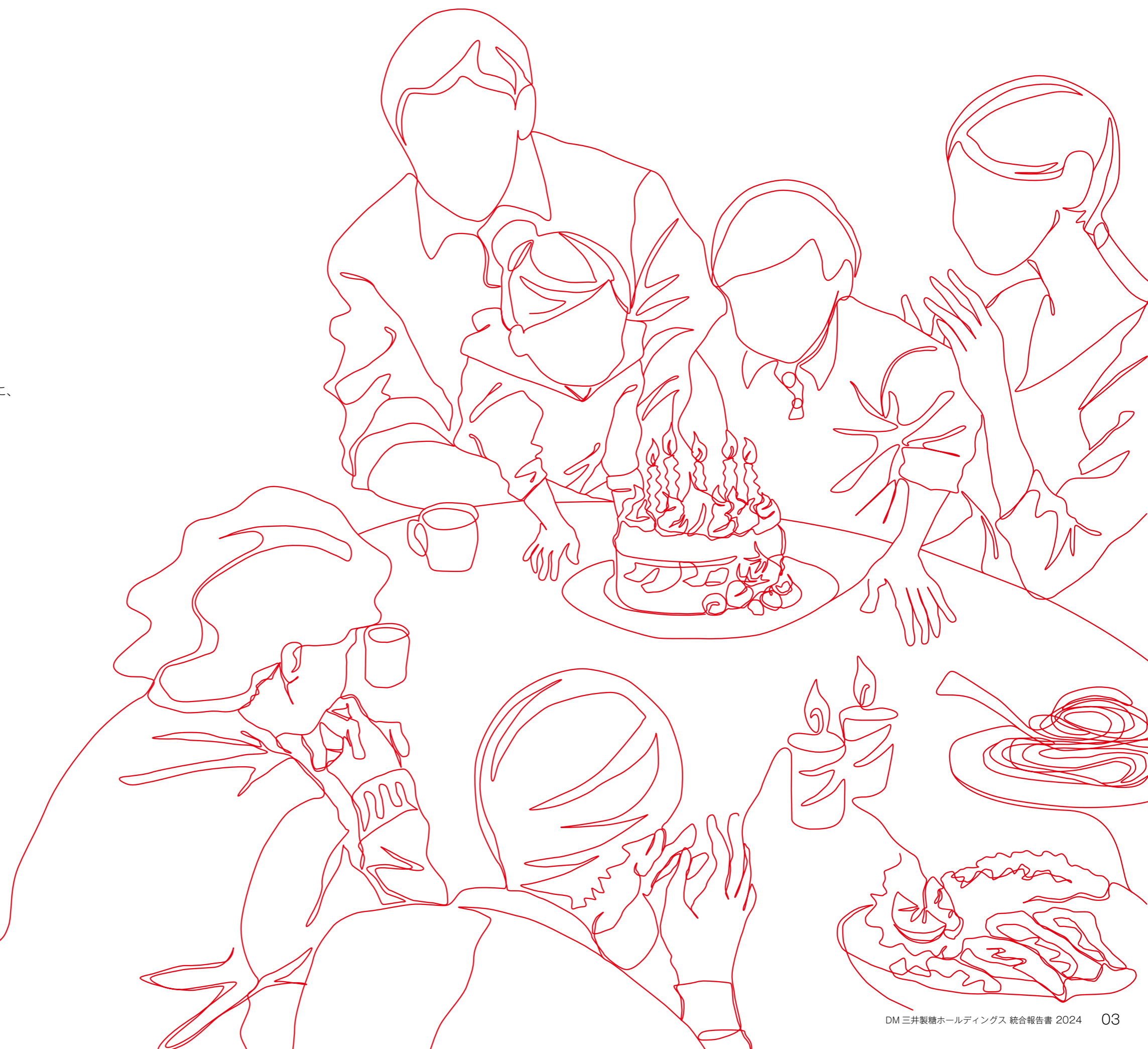
DM 三井製糖ホールディングス株式会社
経営企画グループ
〒108-0014
東京都港区芝五丁目 26 番 16 号 Mita S-Garden

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。

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 数字で見るDM三井グループ
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
20	戦略1 国内砂糖事業の強靱化
24	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
32	戦略4 グループ研究開発力の集積・強化
34	戦略5 不動産事業
36	戦略6 財務戦略
38	戦略7 人事戦略
41	人事戦略座談会 「組織と個が活きるために」
45	Part 3 DM三井グループのサステナビリティ
46	サステナビリティ推進担当メッセージ
48	サステナビリティ分科会リーダー鼎談 「サステナビリティ活動の推進と発展」
51	サステナビリティ
56	5つの「寄り添い」環境に寄り添う
60	5つの「寄り添い」人に寄り添う
62	5つの「寄り添い」幸せの時に寄り添う
64	5つの「寄り添い」健康に寄り添う
66	5つの「寄り添い」地域社会に寄り添う
68	社外取締役座談会 「企業風土改革と人的資本経営」
72	ガバナンス
79	Part 4 コーポレート・データ
80	財務・非財務データ
82	会社概要
82	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、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

2023年4月～2024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

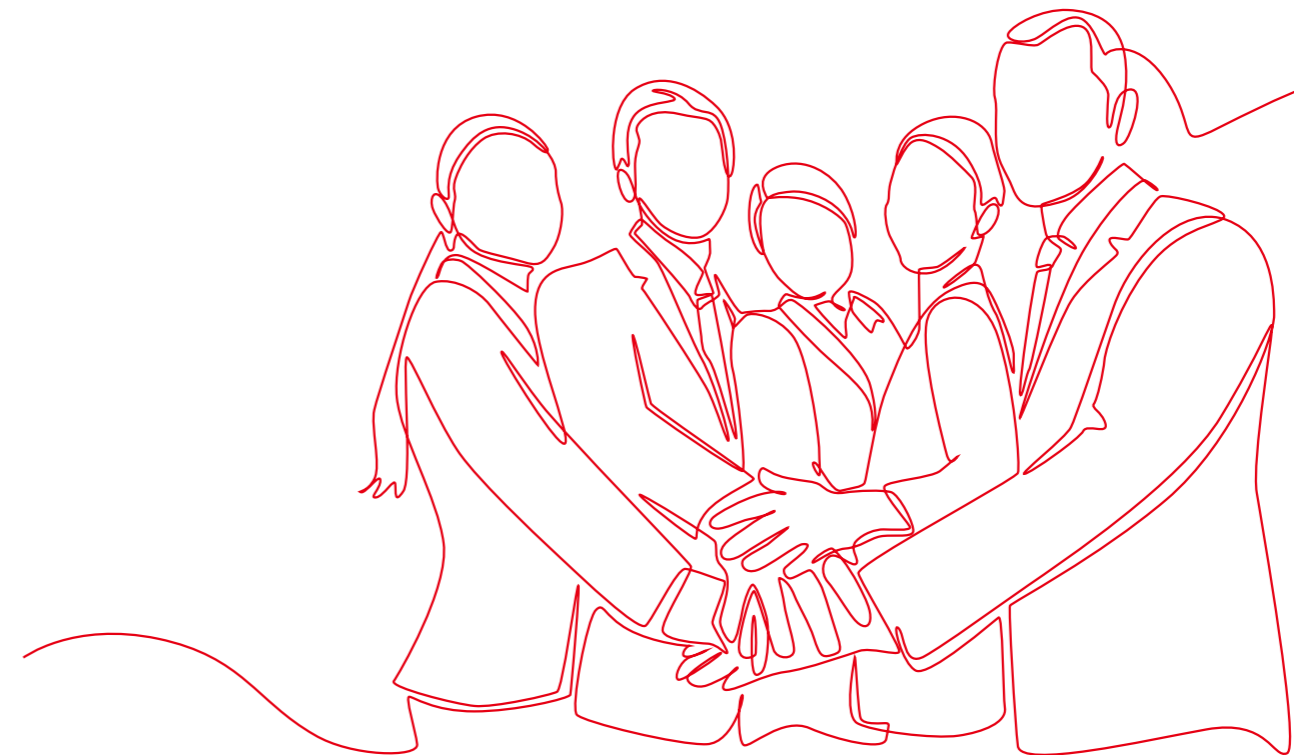
DM三井グループ（DM三井製糖ホールディングス株式会社、DM三井製糖株式会社ほか子会社、関連会社）
※グループ全体の情報を十分に把握できていない事象、子会社、関連会社単体の活動などがある場合、報告の都度、対象組織がわかるよう明示しています

■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、ご承知おください。

Part 1

DM三井グループの価値創造



経営統合から3年、
着実に表れてきた事業変革の成果。
「Diversify into Nutrition & Health」を実現し、
新たなステージへ進んでいくグループへ。



代表取締役社長 CEO
森本 卓

中期経営計画 -2026 のテーマ 「Diversify into Nutrition & Health」 に込めた想い

国内の砂糖市場は、人口減少と甘味需要の多様化によって需要が徐々に縮小していく中、三井製糖と大日本明治製糖が経営統合をして誕生したのが、DM三井製糖ホールディングス株式会社を中心とするDM三井グループです。

2023年3月期からスタートした「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」は、グループビジネスモデルの変革を目指すものであり、国内砂糖事業の強靱化、海外事業の拡大、ライフ・エネルギー事業の成長、グループ研究開発力の集積・強化、持続可能な社会の実現への貢献がおもな事業戦略です。テーマである「Diversify into Nutrition & Health」は、企業理念と直接的に連動しています。

私たちは、120年におよぶ長い歴史の中で、おもに砂糖を提供することにより、人々の食生活を支えてきました。つまり、砂糖をつうじて人々の幸せに貢献してきたのですが、時代とともに、人口動態やライフスタイルの変化、健康意識の高まりなど価値観の多様化により、一人ひとりが感じる幸せのかたちも変化しています。その変化に対応するため、今回の中期経営計画には、人々の一生、赤ちゃんからお年寄りまで、「生涯」にわたり、「生活」の質や「生命」のエネルギーが高まることをサポートする、すなわち、「栄養（Nutrition）」と「健康（Health）」を人々のライフステージや活動状況に応じて、適切な価値ある製品・サービスを、姿かたちを変えながら提供（Diversify）することで、人々の幸せを広げることに貢献したい、その想いをテーマに込めました。

実現に向けた施策として、特にシニア・ニュートリションとスポーツ・ニュートリションにフォーカスし、研究開発を強化、加速しています。その一つが「栄養療法食品」の領域です。エビデンスに基づいた人の健康に資する製品やサービスを開発することで、これまでのサプリメント、機能性食品といったカテゴリーを超えた健康にとって価値ある食品の創造を目指しています。

実現したい DM三井グループのあり姿について

現中期経営計画では、各種施策の実践をつうじて、DM三井グループ全体の視座を高め、国内製糖業のリーディングカンパニーとしてさらなる高みに到達したいと考えています。

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。」とそのタグライン「幸せのちからになる」は、まさに経営と社員が一体となり、これからの目指すべきあり姿を表現したDM三井グループのパーパスです。人生のさまざまなライフステージで、その時々最適なエネルギー、生活に彩りを添えるものをお届けし、一人ひとりの幸せとを感じる時を上げていきたい、という想いを込めています。

変わりゆく時代の中でも、さまざまな場面に感じる「おいしい」「たのしい」「うれしい」といったそれぞれの幸せを支えるちからになりたい、「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、当社グループの製品・サービスが生活の中にある」、私たちはそれが実現できると信じています。

中期経営計画 -2026 の進捗について

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、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%以上を掲げていますが、中期経営計画の2年目として順調に進捗しています。

国内砂糖事業については、調達・生産・物流・販売そして間接業務を含めたバリューチェーンの強靱化に向けた各種施策に取り組み、確実にその成果が発揮されてきています。また、2024年3月には子会社のDM三井製糖（株）と同業である和田製糖（株）との間で業務提携契約を締結しました。さらなる事業基盤の強化とともに、国内砂糖事業の持続的かつ安定的な成長に取り組んでいきます。

ライフ・エネルギー事業については、人口全体が減少する中でも65歳以上の高齢者人口は増加を続け、2042年のピークには3,900万人を超えると推測されており、シニア世代の健康を支えることは大きな社

会課題であると認識しています。アクティブシニアを含めたスポーツ・ニュートリション領域のYOUR MEAL、医療や介護のサービスを必要とする方々へのシニア・ニュートリション領域のニュートリー、さらに、健康と安全に資する天然由来の食品素材・機能性食品を提供するタイショーテクノスの技術を加え、ライフステージに合わせた多様な食品やサービスを提供し、シニア世代の食を支えています。また、高齢者の健康に関してはタンパク質不足によるフレイル（介護が必要になる前の虚弱な状態）となる方が増加しており、DM三井グループはこの課題に取り組み、フレイル予防の観点のフード・サービス事業の開発にも力を注いでいます。

海外事業についてもグループの成長領域の一つに据え、堅調な経済成長を続けるASEAN・中国・中東をおもなターゲットに、事業拡大とさらなる競争力強化に努めています。シンガポール、ベトナム、中東で体制を刷新するなど各種施策を推進しており、また100万トンの精製糖生産能力を持つ中国のグループ会社では、順調に事業が進捗しているなど、一層の成長が期待されます。

持続的成長に向けた キャッシュ・アロケーションを実行

中期経営計画では、事業ポートフォリオの最適化を目的としたキャッシュ・アロケーションを実行しています。安定的に獲得した営業キャッシュ・フローを、設備投資、DX投資、新規事業投資、研究開発投資と株主還元バランスよく配分し、バランスシートの健全性も維持していきます。新規事業投資においては充実したパイプラインを保持する中で、リターンを目線を高く持ち投資規律を維持することで、厳選した投資実行に向けた良い判断をしていきたいと考えています。

また、成長投資と株主還元の充実のバランスをとりつつ、株主の皆さまのご期待に応えていきます。株主還元に関しては、2024年3月期は、1株あたり年間130円の配当を実施し、連結配当性向約50%の水準となりました。2025年3月期は、DM三井グループの基礎収益力の着実な向上を踏まえ、1株あ

たり年間配当130円を維持し、これにより連結配当性向は約74%になる見込みとしています。

業界再編・統合の中で築かれた 多様性を受け容れる企業文化

DM三井グループのおよそ120年という長い歴史は、国内砂糖業界の再編・経営統合の歴史そのものでもあります。さまざまなルーツとDNAを持ち、意見も経験も異なる人たちが一つになることで、自ずと淘汰が生じ、その繰り返しによって非常に良いDNAが残ってきたのではないかと考えています。私から見ても、多様なバックグラウンドとユニークさを持つ一人ひとりの社員が、スキルを磨き、お互いをリスペクトし合って切磋琢磨していくプロセスが、組織の枠組みで再現されていると感じます。このプロセス自体が、DM三井グループの企業文化、強みとなっていると考えます。

そして、その担い手であり、かつ、その良きDNAの継承者は言うまでもなく、DM三井グループ社員一人ひとりです。当社グループは、その大切な社員の活躍の舞台であり、その舞台を提供し、当社グループが掲げる企業理念の実現に向かって、社員一人ひとりに十分に力を発揮してもらう。ここに企業文化の「肝」があると考えています。社会課題が複雑化している中で、ビジネスを持続的に進め、企業価値を向上するためには、顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーの課題や本質的なニーズに応えることのできる、適切な解決策の提示がポイントとなります。

多様な人材が集まるからこそ新たな価値が創造されることを理解し、一人ひとりの個性や価値観、多様性を尊重し協力し合い、それぞれの能力を最大限に発揮できる働きがいのある組織をつくり、ステークホルダーとの協働により価値を生み出していく。当社流のダイバーシティ&インクルージョンは、さまざまな課題解決策の提示においても、新しい事業や技術革新を創出する過程においても、極めて重要不可欠な要素となります。さらには、不測の事態が生じた場合の「リスクマネジメント」「レジリエンス（強靱性）」の確保にもつながります。



グループ体感の高まりを活かして 目標を達成

経営統合から3年が経過した今、強く感じているのがDM三井グループ全体としての「一体感」の高まりです。その要因の一つは中期経営計画で掲げる施策、目標の達成に向けて、課題を皆が共有したことにあり、持てる経営資源を最大限活用して、推進していこうという連帯感が醸成されていると感じています。

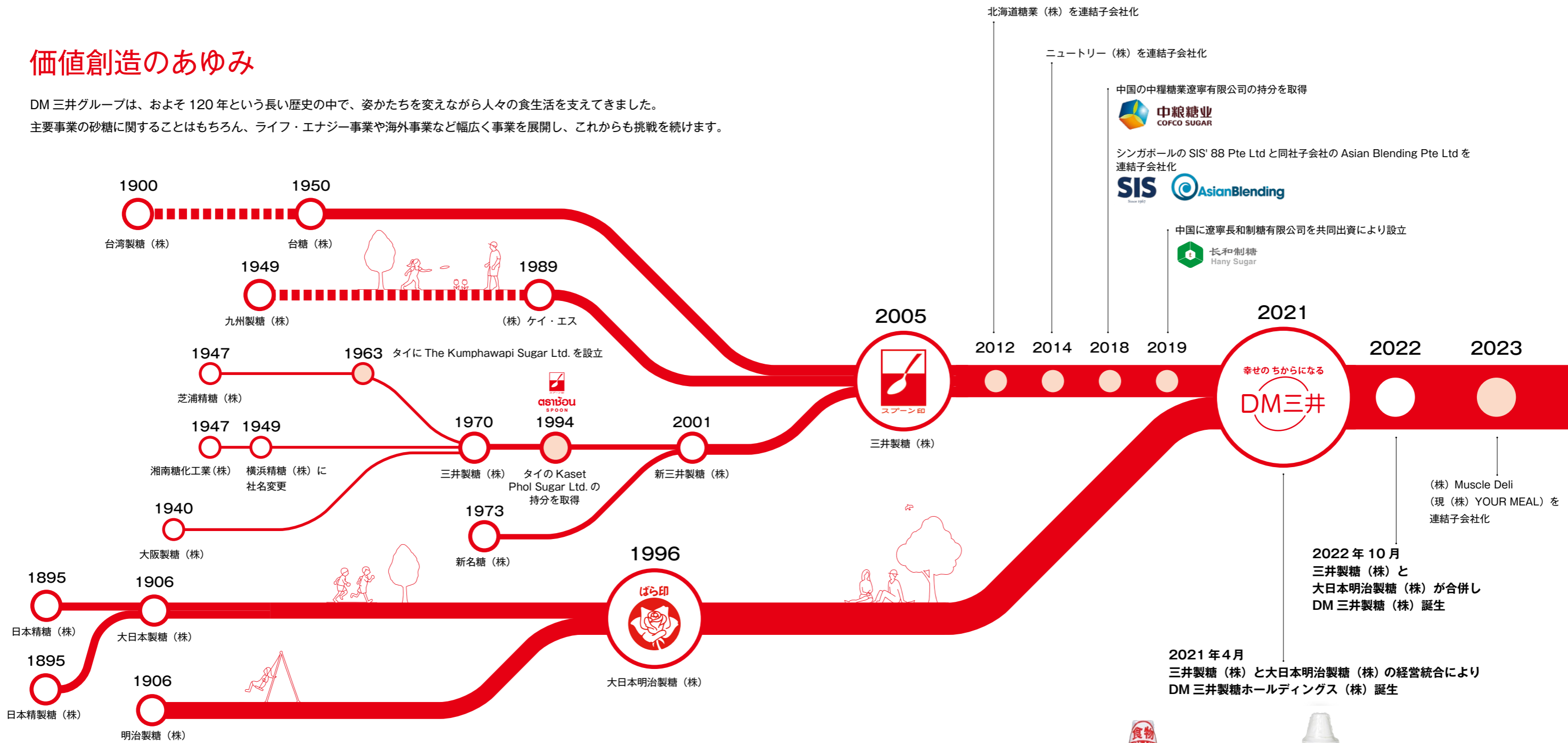
先行き不透明、複雑な経営環境の中、ビジネスを持続的に進め、企業価値を向上するためには、顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーの課題や本質的なニーズに応えることが重要なポイントとなります。多様な社員の力とグループ総合力を活かし、次世代成長力を目指し、機動的に取り組もうとすることが不可欠であり、そのために、社員と経営とのコミュニケーションの機会も増やしています。また、私からのDM三井グループ社内向けメールの

最後の署名欄には、グループ社員が常に意識してほしいメッセージを付け加えています。そこにはまず、基本動作としての「3つの安・操業（安全・安心・安定）」、そして、新たな取り組みを行う際の「3つの注力（強靱収益力・グループ総合力・次世代成長力）」と「3つの習い性（定量の説明性・行動の俊敏性・心の復元性）」を示しています。グループ全社員がこれらを心に刻み、日々の業務に精励し、中期経営計画の目標に向かってもらいたいとの思いで始めた取り組みですが、一人ひとりがすでにこれらを体現し始めており、それによって中期経営計画の目標は相応に達成していけるものと確信しています。

私たちが真の意味で「Diversify into Nutrition & Health」を実現するには、これからやるべきことがまだまだたくさんありますが、皆で取り組んだことを社員一人ひとりの成長と企業価値向上に確実につなげ、ステークホルダーの皆さまの期待にしっかりと応えていきたいと思っています。

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中で、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 パラチノース® を発売
 - 1990 パラチニット® を発売
 - 1998 キヌア を発売
- 2010
 - 2012 石垣島のおいしいお砂糖 を発売
 - 2017 チャック付きスタンドバック を発売
 - 2019 ととのえオリゴシリーズ を発売
- 2020
 - 2020 サツと使える砂糖ボトル を発売
 - 2022 ZUNOUP を発売 (パラチノース® を配合)

価値創造プロセス

パーパス・存在意義

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

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。



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、その恵みをさまざま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いております。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様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 Limited Liability Company）、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 MIDDLE EAST INVESTMENT L.L.C）など、各地で砂糖ブランドを展開しています。堅調な経済成長を持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。

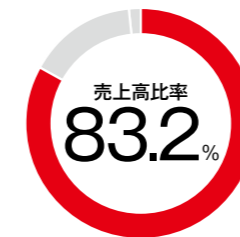
おもな事業内容

- 精製糖ならびに砂糖関連商品の製造・販売
- ビート糖および機能性食品等の製造・販売
- 原料糖の製造・販売
- 氷砂糖、冰糖蜜、黒砂糖、コーヒーシュガー、スティックシュガー、粉糖の製造・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

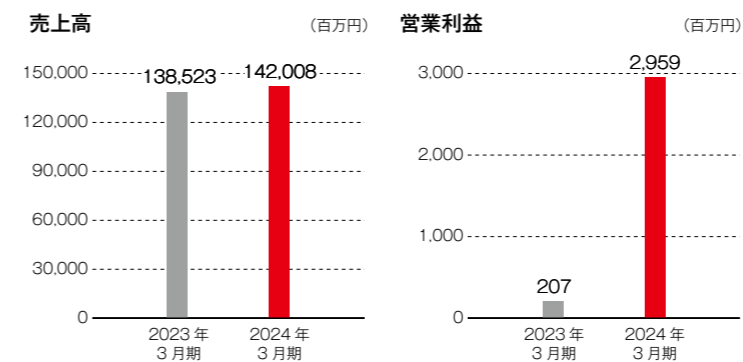
おもな事業内容

- 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



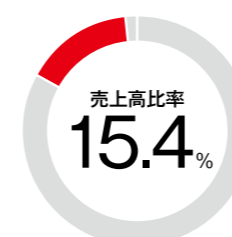
ライフ・エナジー事業

食品の機能がもたらすからで、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様の望むかたち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 Nutrition by Life Stage の視点から、栄養療法食品とスポーツ・ニュートリションをコアターゲット領域とした新規事業展開を目指していきます。

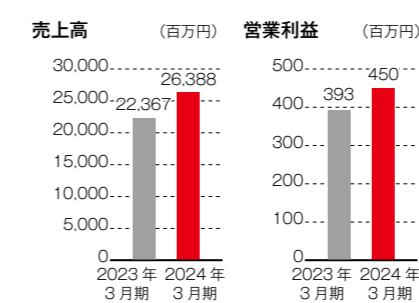
おもな事業内容

- 機能性食品の製造・販売
- 食品添加物等の製造・販売
- バイオ事業
- 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
- ライフスタイルサポート事業
- 宅配弁当事業

■ 売上構成比



■ 売上高・営業利益



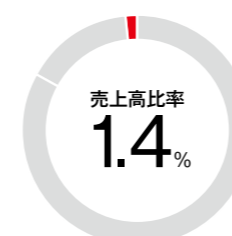
不動産事業

国内各地に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。

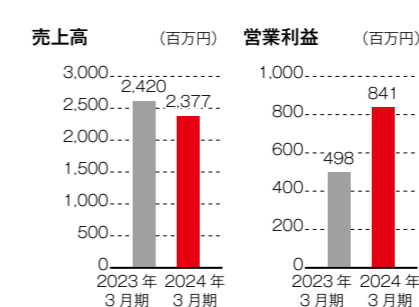
おもな事業内容

- 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三井グループの各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。

数字で見るDM三井グループ

売上高

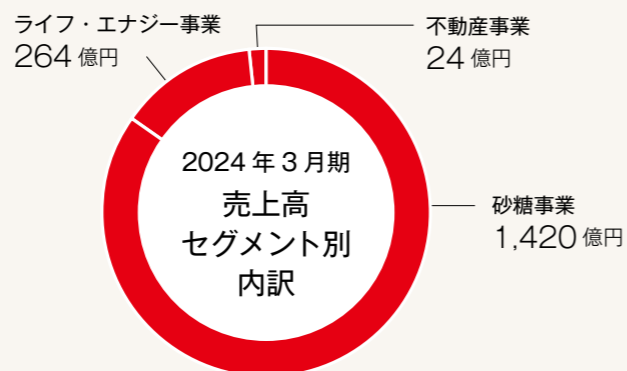
2024年3月期

1,708

 億円

2023年3月期

1,633

 億円

営業利益

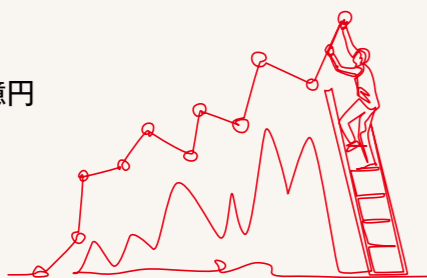
2024年3月期

43

 億円

2023年3月期

11

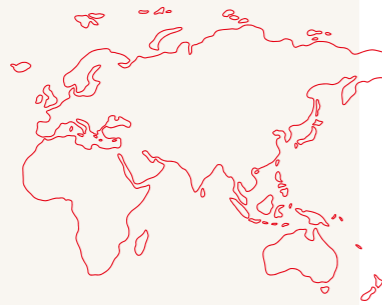
 億円

国内外グループ会社

30

 社

※ 2024年3月31日現在



従業員数

1,462

 人

※ 2024年3月31日現在
※ 嘱託社員、パート社員を除く



新卒採用者定着率

入社社員の3年後定着率

89

 %

※ 2024年3月期



育児休業復帰率



95

 %

※ 2024年3月期

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、中期経営計画で掲げる施策、目標の達成に向けて、現状の事業ポートフォリオとのシナジーとコア・コンピタンスを活かし、グループ一体となって、栄養と健康のソリューションをお届けできる企業グループを目指していきます。

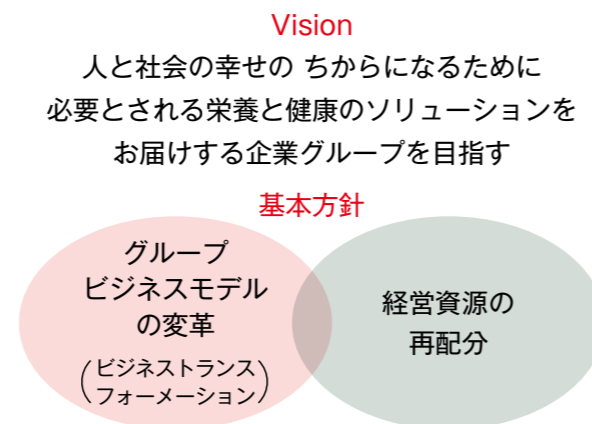


基本方針、戦略と具体的な取り組み

2023年3月期から2026年3月期までの4年を対象とする「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」では、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国内砂糖事業の強靱化、②海外事業の拡大、③ライフ・エネルギー事業の成長、④グループの持つ研究開発力の集積と強化、⑤サステナビリティ経営の深化による持続可能な社会の実現への貢献、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・エネルギー事

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。



5つのグループ戦略の取り組み

戦略	2024年3月期までの取り組み
①国内砂糖事業の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ販売体制の再編成、販売合理化 ●より安定的な調達方式への移行 ●DM三井製糖と和田製糖の業務提携契約の締結
②海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●SIS 中東新工場建設完了・稼働開始、Asian Blending ベトナム工場の完成に目処 ●中糧糖業遼寧における高付加価値商品生産体制の整備完了 ●タイ Kaset Phol Sugar 工場の生産安定化
③ライフ・エネルギー事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> ●テルモ（株）より譲り受けた栄養食品および関連資産の収益貢献の本格化 ●アクティブシニア市場開拓に向けた YOUR MEAL の子会社化
④グループの持つ研究開発力の集積と強化	<ul style="list-style-type: none"> ●DM三井グループ研究所の設立・グループ会社の垣根を越えた研究開発活動 ●スポーツ、美容、アクティブシニア～ケアシニアが持つ顧客課題の深堀と、課題解決に向けた研究・開発活動の継続実施
⑤持続可能な社会の実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ●TCFD 提言への賛同、TCFD コンソーシアムへの参加 ●ダイバーシティ&インクルージョン実現に向けた実態調査とセミナーの実施 など

KPI 進捗

全体として目標達成に向け順調に推移しています。2025年3月期は、ROEは7%を割り込み、5.1%程度と試算していますが、各施策の実施をつうじ、基礎収益

力は着実に成長しており、最終年度である2026年3月期には7%以上と、ほかの指標とともに目標を達成する見込みです。

目標とする経営指標（連結）

	実績		目標	
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	1,633 億円	1,708 億円 →	1,800 億円	2,000 億円
営業利益+持分法損益	9 億円	37 億円 →	93 億円	125 億円
EBITDA	82 億円	116 億円 →	156 億円	175 億円
ROE	7.6%	7.7% →	5.1%	7.0% 以上

キャッシュ・アロケーションの状況

4年間累計で、中期経営計画における2022年5月計画時点を上回るキャッシュインを見込んでいます。余剰キャッシュについては各種投資案件とのバランスを見つつ、株主還元割り当てる予定です。調達におい

ては営業キャッシュ・フローをベースとしつつ、新規事業投資の内容や資金需要の多寡に応じて柔軟に外部調達を行っていきます。

単位：億円

		2期累計 (23/3 ~ 24/3)	+	2期予想 (25/3 ~ 26/3)	=	4年累計 見通し (2024年5月公表)	4年累計 当初計画 (2022年5月公表)
キャッシュイン	営業CF (EBITDA [※])	198		331		529	400 ~ 450
	外部調達	240		200		440	500
	合計	438		531		969	900 ~ 950
キャッシュアウト	設備・DX投資	110		140		250	180 ~ 250
	新規事業	100		300		400	390 ~ 440
	不動産	140		10		150	100 ~ 150
	株主還元	80		90		170	100 ~ 110
合計	430		540		970	770 ~ 950	

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

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、常に良い商品をお届けするため原料糖の調達からお客さまに届くまで一貫した品質管理を徹底しています。バリューチェーン全体の効率化による収益力向上を図ることで、強靱な事業基盤の確立を目指しています。

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

- 調達・生産・物流・販売において各種施策を実行し、間接業務における業務プロセスの最適化により、バリューチェーン全体を効率化。2026年3月期までに営業利益ベースで25億円の効果を創出
- 日本甜菜製糖(株)との資本業務提携、和田製糖(株)との業務提携の推進

2024年3月期の概況

国内の精製糖販売は、家庭用製品における食品値上げラッシュを受けた消費者マインドの冷え込みや、原料費、海上運賃、包装資材および物流費などのコスト増が多大な影響をもたらしました。インバウンド需要の回復や、7月に1キログラム当たり12円、10月に同10円の出荷価格引き上げを実施したことによる販売単価の上昇などを受け、売上高は前連結会計年度を上回る実績となりました。

国内の原料糖販売は、北海道、鹿児島・沖縄地域における天候不順などを受けた原料収穫量減・糖度低下および修繕費増による原価率の悪化などが、利益面に影響を与えました。



DM三井製糖株式会社
代表取締役専務執行役員
事業推進本部長
小高 浩樹

国内の砂糖業界を取り巻く事業環境は、人口減や甘味需要の多様化による消費量の減少に加え、原材料価格やエネルギーコストの高騰など、厳しさを増しています。そのような中、トップメーカーとして皆さまからの信頼に応え続けていくためには、事業基盤をより強固なものとしていく必要があります。中期経営計画では、「国内砂糖事業の強靱化」をテーマとして掲げ、バリューチェーン全体の効率化を図る施策を推進しています。

原料調達においては、世界的な気候変動などに端を発する価格高騰リスクをはらんでいますが、一刻一刻と変わる状況を注視し、調達方法も適宜見直しを

行うことで、最適な価格での安定調達を図っています。またDM三井グループは北海道から鹿児島・沖縄まで、多くの国産糖会社を有することから、各社とも連携を深めることで、さらなる調達オペレーションの効率化を目指していきます。

国内8工場体制のスケールメリットを活かし、最適な生販体制を構築していくことも、重要課題の一つです。工場においては安全に操業を行うことはもちろんのこと、最新技術を活用した予防保全の取り組みを強化しています。その上で生産・物流・営業部門が連携し、各工場の強みを活かした生産・販売体制を組むことで、最大限の効果を創出していきます。

2024年3月には、和田製糖(株)と業務提携契約を締結しました。現在は受委託生産の開始に向けて、協議を進めているところです。本取り組みを深化させる中で、さらなる生産物流の効率化を図り、より強靱な事業体制を確立していきます。

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。」を実現するためには、持続可能な事業の追求が不可欠です。皆さまの一生に寄り添える企業であるために、私たちはこれからも変わり続けていきます。

国内砂糖事業(精製糖)は自社3工場、共同生産工場3工場とビート糖2工場の計8工場体制で生産活動を行っています。普遍的命題である働く人の安全(Safety)・高品質製品(Quality)・製造コストの削減(Cost)といったS・Q・Cを柱として安定操業に努めています。

新技術への取り組みについては、「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」に向け、まず中間目標である「2031年3月期までにCO₂排出量46%削減」に向けた確実な省エネ施策を推進し、2050年の脱炭素社会に向けた各種新エネルギーを精査した中で当社グループのTo Be像を確立し、持続可能な社会に参画する企業の一員として技術を次世代へつないでいきます。

設備投資は未来に向けた安定操業をコミットすべくさらなる生産工程の自動化を進め、ロボットを活用した省力化やAIを活用した検品システムの導入など、働き手不足に影響されない安全・安心・安定の生産体制を構築します。

2025年春には、和田製糖(株)との業務提携によりDM三井製糖(株)千葉工場はフル生産となります。国内砂糖事業の強靱化に向け生産体制の再構築を進めており、お客さまに安心していただける高品質の製品づくりに一層努めていきます。



DM三井製糖ホールディングス株式会社
上席執行役員 CTO
甲斐 哲朗

国内砂糖事業の業績				
営業利益 + 持分法損益	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想	2026年3月期 目標
	12 億円	52 億円	85 億円	95 億円

おもな取り組み

原料の安定調達

DM三井グループは、50万トンを超える原料粗糖を調達しています。輸入原料糖は、豪州産を中心に3万トンクラスの本船で日本国内へ輸送しています。調達部門は、国内精製糖工場に向けた効率的な入船計画を立案し、適切なタイミングで原料を納入します。調達価格に関しては、ニューヨーク粗糖相場の状況や為替動向を分析した上で、調達コストの抑制に努めています。国内原料糖は、沖縄県と鹿児島県のサトウキビや北海道のてん菜から製造されており、DM三井グループにおける強固なサプライチェーンを構築しています。

近年、エネルギー・資材価格が急騰しましたが、沖縄県や鹿児島県の粗糖製造会社では、工場を稼働するための燃料として、バガス（サトウキビの副産物）を活用、対策を講じています。また、輸入原料の海上輸送費低減に対して、輸送本船の大型化や納入ルートのアレンジなど工夫を続けています。食糧安全保障の観点から、将来の供給リスクを常に意識しつつ、安定調達に向けた取り組みを日々強化しています。



「止まらない工場」を目指して

良質な砂糖を効率的かつ安定的に生産し、広くお客さまにお届けするためには、工場の安定稼働が不可欠です。現在、生産・技術部門では、工場の設備・保全管理の強化に取り組んでおり、人の眼によるパトロールだけでなく、設備・機器に故障予知センサーや監視(AI)カメラを設置して、いつもと違う何かをより早期に発見し、故障を未然に防ぐことができる仕組みづくりを進めています。

このAI・IoTを活用した管理技術によって得られた大量のデータを、新たに導入した保全管理システムに

蓄積し、機器の故障原因や傾向を解析することで、メンテナンス周期の最適化や故障予知の精密化につなげて、「止まらない工場」の実現を目指します。



8工場における最適生産体制の構築

北海道糖業(株)本別製糖所の砂糖生産終了により、2024年3月期より本別地域で集荷されるてん菜は、日本甜菜製糖(株)芽室製糖所への生産委託を開始しました。それによりDM三井グループは共同生産工場を含め国内8工場体制となり、それぞれの生産設備を有効活用、特徴を活かして、お客さまにより近い工場からの柔軟で効率的な生産体制を構築しています。

販売面ではDM三井製糖(株)と北海道糖業(株)で重複する業務も多いため、2023年10月に販売を集約しました。製造面、制度面では精製糖とビート糖の立ち位置は異なりますが、DM三井グループの国内砂糖事業として、より一体運営を進めていきます。

物流効率化への対応

DM三井グループのネットワークを活かし、安定的かつ効率的な供給体制を構築するとともに、2024年物流問題への対応を進めています。

荷待時間の測定を行い、現状の課題を洗い出し、ドライバーの拘束時間短縮に向け、難荷役の低減等、納品先ごとに付帯業務改善を順次申し入れ、配替業務の負担軽減に向けた設備などの検討をしました。また、配送料や営業倉庫等の荷役料の改定などを受け入れ、継続的な物流体制の構築を進めました。

2024年4月には、物流面における一元的な戦略遂行を図るため、DM三井製糖(株)に「ロジスティクス統括部」を新設し、効率的な物流体制の構築と課題解決に取り組んでいます。

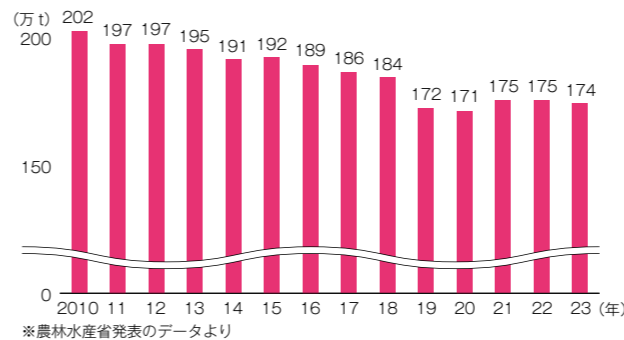
和田製糖株式会社との業務提携契約の締結

DM三井製糖(株)は、2022年10月に三井製糖と大日本明治製糖の合併により誕生して以降、サプライチェーン全体の合理化や効率的な事業運営体制への移行を進めてきました。しかしながら日本の砂糖業界を取り巻く事業環境は厳しさを増しており、事業基盤のさらなる強化が課題であったことから、2024年3月に同業他社である和田製糖(株)と業務提携契約を締結しました。和田製糖(株)は、東京都江戸川区に江戸川工場を有し、「KHダイヤコック印」のブランドで砂糖製品を製造・販売していましたが、2025年3月末を目途に江戸川工場を閉鎖し、工場閉鎖後はDM三井製糖(株)が砂糖製品の生産を受託します。この業務提携により、さらなる生産物流の効率化を図り、各々が強靱な事業体制を築くことで、国内砂糖業界の持続的かつ安定的な成長に寄与していきます。

砂糖業界の状況

国内の砂糖消費量は漸減傾向にあり、2010年に大台の200万トンを超えて以降、毎年1.5%程度のペースで減少しています。2020年から21年にかけては、新型コロナウイルス感染症の影響により、外食や土産物・インバウンド等の需要が激減しましたが、新しい生活様式の定着に伴い、需要は若干の回復傾向にあります。しかしながら大幅な回復は見通せず、今後もゆるやかな減少が見込まれます。

砂糖消費量の推移



直近の砂糖業界の動き

砂糖の需要が減少する中、装置産業である砂糖業界においては、事業基盤の強化が喫緊の課題です。再編や提携の動きが続いています。

2021年1月	三井製糖、大日本明治製糖、日本甜菜製糖が資本業務提携
2021年4月	三井製糖と大日本明治製糖が経営統合(DM三井製糖ホールディングスが誕生)
2022年10月	三井製糖と大日本明治製糖が合併(DM三井製糖に)
2023年1月	日新製糖と伊藤忠製糖が経営統合(ウエルネオシュガーが誕生)
2023年3月	北海道糖業が本別製糖所の砂糖生産を終了
2023年7月	塩水港精糖と大東製糖が業務提携
2024年3月	DM三井製糖と和田製糖が業務提携
2024年10月	ウエルネオシュガーが、日新製糖と伊藤忠製糖を吸収合併(2025年10月には、第一糖業も吸収合併予定)

業務用大袋のマーク統一

2022年10月の合併によりDM三井製糖(株)が発足し、新たな体制でスタートしたことに伴い、さらなる製造と販売の一体化を図るため、製品のマーク統一を実施しました。これにより2023年10月から各拠点(関東・関西・九州)いずれからでも出荷できる体制となり、安定供給が強化されました。



VOICE 営業からのコメント

マークについては、いくつかの案から社内アンケートを実施しました。案は、「従来踏襲融合型」「日本語型」「ナンバリング型」などがあり、その中で最も獲得票が多かったのが、今回採用となった「日本語イニシャル型」でした。例えば「上白糖」であれば「JH」というような表記となります。二文字ですっきりしていることや、意味がわかりやすいという高評価を得ました。

デザインについては、長年親しまれている旧2社のスプーン印とばら印を並べて表記し、引き続きご愛顧いただきたいという願いを込めました。

海外事業の拡大

1960年代より培ってきた技術・ノウハウを武器に海外事業を展開。タイやシンガポール、ベトナム、UAE、中国を中心としたエリアに従来の砂糖事業はもとより、ライフ・エナジー事業も含めた事業を推進し、DM三井グループのさらなる地域拡大、競争力強化による成長を加速しています。

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

- SIS'88、中東新工場の生産安定化
- Asian Blending、ベトナム新工場の本格稼働
- 中糧糖業遼寧の高付加価値商品の市場投入開始
- 中国戦略パートナーとの関係構築
- Kaset Phol Sugar における安定操業の継続

2024年3月期の概況

2024年3月期は、SIS'88 Pte Ltd・Asian Blending Pte Ltd の中東および、ベトナム新拠点の稼働開始・安定稼働の遅れ、Kaset Phol Sugar Ltd における天候不順等によるサトウキビ収穫減少などにより、営業利益 + 持分法損益は大きなマイナスとなり定量面では厳しい結果となりました。

一方で、中東新工場の安定稼働に向けた活動、ベトナム工場建設は着実に進捗しており、Kaset Phol Sugar Ltd においても安定したオペレーションを実現するなど、定性面では将来成長に向けた基盤整備を着実に進めることができました。



DM三井製糖株式会社
海外事業本部長
前田 健

中期経営計画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・中東を重点地域とし、それぞれの進出エリアに即した戦略と施策を推進しています。

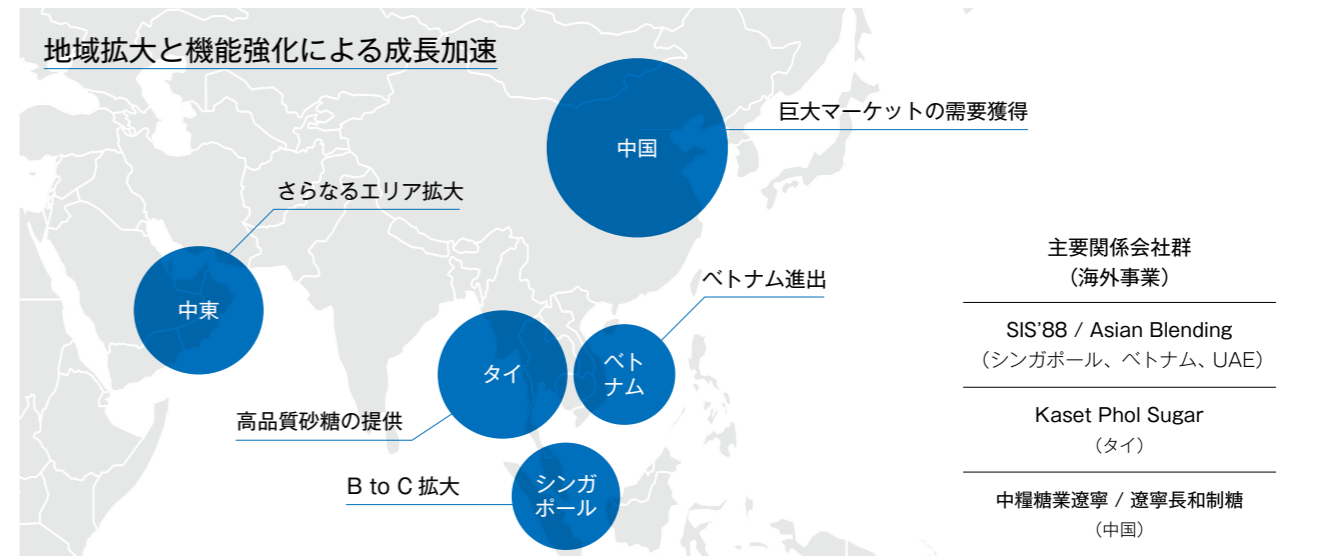
シンガポールのグループ会社である SIS'88 Pte Ltd では、シンガポールに加えて中東、ベトナムへの進出により精製糖サプライチェーンを拡大、シンガポールや中東における高いブランド力をもとにユニークなリテール商品の展開を進めています。また、アラブ首長国連邦 (UAE) のドバイに新たなリパック拠点を建設し、中東エリアにおける販売体制を拡充しました。このほか、ベトナムにも新たな Blending 製造拠点を建設中です。

中国における当社主要グループ会社である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でも安定的な収益力が維持され、その後の行動制限の緩和により一層の成長が期待されています。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充による収益力向上を図っています。

タイでは 60 年以上の製糖事業運営で得られた知見を活かし、生産機能を集約した Kaset Phol Sugar Ltd. の一層の効率化を図っています。同社では原料糖・精製糖の新工場が 2021 年 12 月に本格的な操業を開始しました。2022 年、2023 年と天候不良によるサトウキビの不作の影響で生産量は伸び悩みましたが、操業自体は安定してきており、今後はサトウキビの安定確保による生産量増加を目指します。

現在は、砂糖事業に留まっている海外事業ですが、今後はライフ・エナジー事業についてもその事業範囲を拡大。これまで砂糖事業で築き上げたプラットフォームを活用しつつ、DM三井グループが目指す「Nutrition by Life Stage」というテーマに沿って、国内で展開しているシニア向け栄養療法食品やタンパク質補給食品、スポーツ・ニュートリションといった事業についても、海外に展開していくことを目指します。

海外事業体制と重点地域



海外事業の業績				
営業利益 + 持分法損益	2023年3月期 実績 △ 13 億円	2024年3月期 実績 △ 29 億円	2025年3月期 予想 △ 17 億円	2026年3月期 目標 3 億円

おもな取り組み

各国とも新型コロナウイルス感染症に関わる行動制限の緩和により、販売量が回復傾向にある中、現地駐在員のみならず、砂糖製造分野における技術サポート・交流を双方向で行っています。

■ SIS'88、Asian Blending

拠点再編によるさらなる成長に向けた準備期間として、シンガポール国内での生産拠点の移転、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、中東エリアにおける拡販体制構築を目指しています。また、シンガポールで培った Blending 技術を日本向けだけではなく、東アジアや ASEAN で事業拡大を目指すべく、ベトナムに大規模製造拠点を建設中です。



■ Kaset Phol Sugar

ASEAN 地域における高品質砂糖の供給拠点となるべく増設された新工場に生産機能を集約し、一層の効率化を図っています。

■ 中糧糖業遼寧

2023 年生産期は過去最高の 102 万トン（連続 336 日の生産も過去最長）の生産を達成するとともに、安定稼働を維持しました。

また、高付加価値商品の生産設備を導入するなど、市場競争力を高めるための取り組みを継続しています。

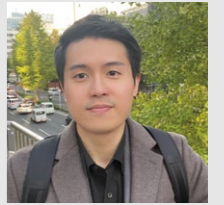


海外拠点で活躍する DM 三井グループ社員のコメント

VOICE シンガポール

収益性改善や原料安定調達に向けて

SIS'88 Pte Ltd では収益性改善やコスト削減に注目して、同社の国内外営業・原料調達の支援を行っています。シンガポール国内で長年親しまれていた SIS ブランド力を活かし、他社との差別化を図って商品の付加価値を高める仕組みを構築しました。新たに利益性が良い Food Services 分野に注力し、現地の間屋と連携して販売促進を実施した結果、利益率改善を実現しました。また、シンガポールのみならず、市場ポテンシャルのある台湾、香港などの海外市場を開拓しています。そのほか、DM 三井グループのネットワークを活用して、原料の安定調達への支援を行っています。各サプライヤーと連携強化を行い、新商品の開発や品質向上の取り組みを進めています。今後も現地スタッフと一緒に英語・中国語を駆使して営業の最前線で精進していきます。



SIS'88 Pte Ltd
陳 運良

VOICE タイ

安定操業を目指して

前圧搾期では原糖工程における設備、オペレーション起因のトラブルが多発し、圧搾量を伸ばすことができませんでした。長時間停止のトラブル発生時にはインシデントレポートを作成し、トラブルの根本原因究明、トラブルを防止するための設備およびオペレーション方法などを検討。通常のメンテナンス作業に加えて、設備改善やオペレーションの見直し、従業員へのトレーニングなどを Kaset Phol Sugar スタッフとともに取り組んできました。コンサルタントによるサポートも含め、次期の原糖工程の操業は設備、オペレーション起因による工程停止も大幅に削減でき、取り組み効果が表れた結果となりました。一方、安定操業による歩留まり改善は見られたものの、オペレーションによる改善余地がまだ残っているため、改善ポイントを洗い出し、来期に取り組みを進める予定です。



Kaset Phol Sugar Ltd.
梅森 直人

なお、精製糖工程においては、前期工程洗浄後の立ち上がりに時間を要していたため、設備改善も含めた洗浄方法の見直し、および歩留まり向上に取り組みました。

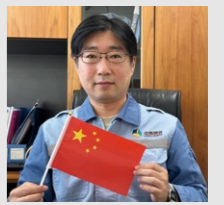
VOICE 中国

高付加価値商品の生産体制整備完了

中糧糖業遼寧有限公司では品質保証や品質管理を中心として、工場の安定生産・品質向上・工場業績改善に向け、各種砂糖関連技術の支援を行っています。

2024 年 3 月期は、市場競争力を高めて国内市場の需要を満たし市場の変化に対応するため、高付加価値商品（液糖、粉糖）の生産体制構築の支援を実施しました。液糖は 2023 年 4 月より製造工程および出荷場の建設を始め、2024 年 1 月に竣工しました。粉糖は 2023 年 6 月より製造工程の建設を始め、12 月に竣工しました。その後、営業許可証の生産品目追加および生産許可証の手続きを完了しました。いずれも DM 三井製糖の技術支援により高品質で安定した生産体制を実現しています。

このほか、既存の生産体制についても食品安全と品質、安定生産への支援を行っています。今後も中糧糖業遼寧有限公司と協力し、生産プロセス、精密管理、予防管理の面を改善・最適化し、国内のみならず世界の精製糖ベンチマーク工場を目指して取り組んでいきます。



中糧糖業遼寧有限公司
佐々木 洋平

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。
 人々の健康状態やライフステージに応じたさまざまなかたちで
 食と栄養、栄養と健康のニーズに対応した商品開発を進め、提供していきます。

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
- スポーツ・ニュートリション、栄養療法食品の商品展開力
- 新たなマーケティング力および市場アクセス力
- 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

- Nutrition by Life Stage の視点からの栄養療法食品とスポーツ・ニュートリションをコア領域とした事業展開
- ターゲット市場への販売チャネル、機能性素材獲得に向けた M&A の積極的な取り組み
- グループ総合力を発揮した R&D に基づく顧客課題解決に寄与する新商品サービス開発

2024年3月期の概況

定量面では、機能性素材の販売が好調であり、2023年3月期にテルモ（株）より事業譲受した栄養食品や関連製品販売事業も順調に推移し、通期で業績に寄与しました。定性面では、タンパク質との組み合わせにおける糖質の役割に訴求し、スポーツ栄養学の視点から独自の商品、素材の展開を図っています。

2023年7月には、ライフスタイルサポート事業および宅配弁当事業を展開する（株）Muscle Deli を子会社化しました。同社は、より幅広い層に対し食と美味しさを届けていきたいという思いから、2023年12月に社名を（株）YOUR MEAL に変更。DM三井グループの素材・研究開発力と、YOUR MEAL が有するスタートアップ企業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、ライフ・エナジー事業のバリューチェーン強化を図っていきます。

ライフ・エナジー事業の業績

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
営業利益 + 持分法損益	実績 5 億円	実績 6 億円	予想 16 億円	目標 20 億円

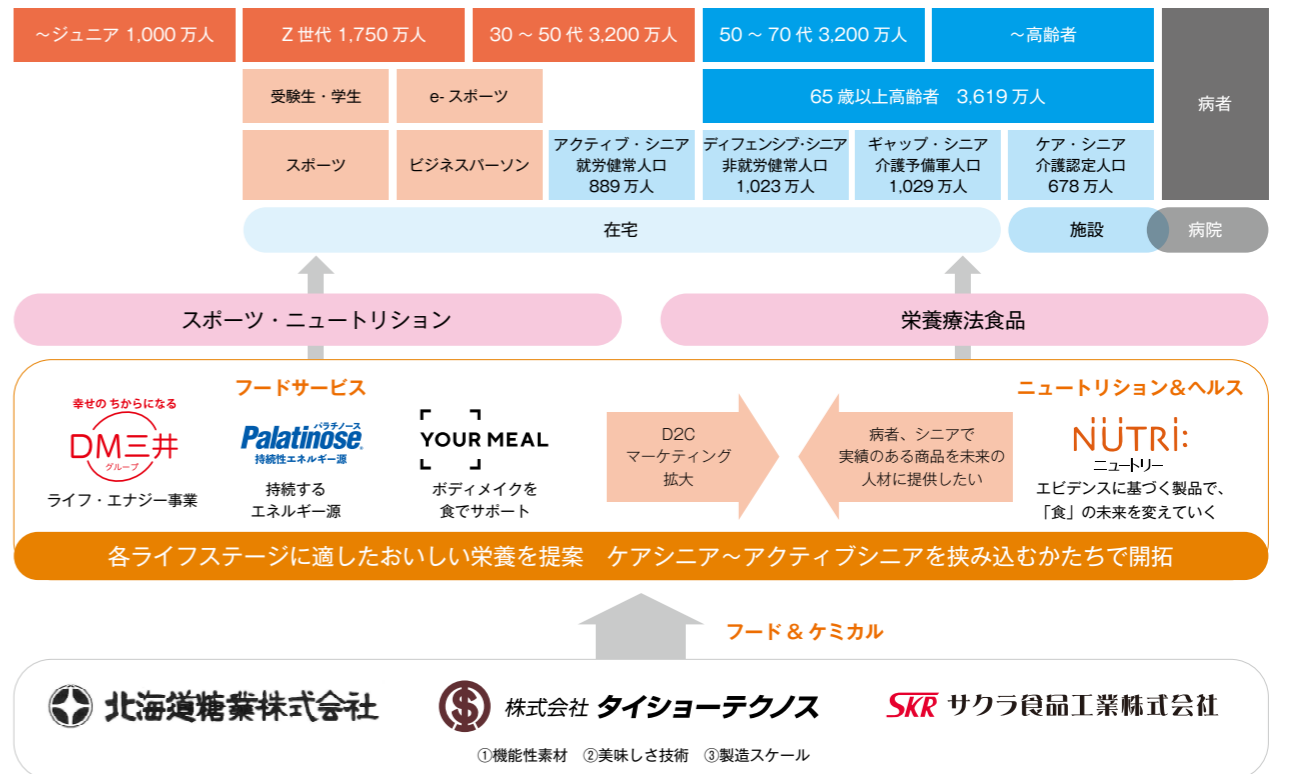


常務執行役員
 ビジネス・トランス
 フォーメーションG 担当
 津田 琢哉

ライフ・エナジー事業は、中期経営計画で掲げる数値目標の達成とともに、栄養（Nutrition）と健康（Health）領域において、DM三井グループの存在感をより鮮明にしていく重要な役割を担っています。連結子会社のニュートリー（株）が担う医療介護向け「栄養療法食品事業」では、生命を左右する過酷な高齢者医療の状況下、適切な量の栄養を適切なタイミングで提供することが問われます。この領域における科学的エビデンス、臨床データ、製品開発ノウハウを蓄積していくことは、例えば、プロアスリート向けのスポーツ・ニュートリションなどにも応用が可能で、真似のできない、実践的ナレッジに支え

られた栄養事業が展開可能となります。さらに、（株）YOUR MEAL が展開するアクティブ層への「活力健康食品事業」を強化拡大させることで、幅広い年代・生活層に課題解決の選択肢を提供でき、グループが描く事業のあり姿「Nutrition by Life Stage（栄養と健康で一生に寄り添う）」に近づくことができると考えています。

（株）タイショーテクノスは、天然由来の食品素材や食品添加物、機能性素材の開発、製造、販売を行う「フードテック事業」を推進していますが、グループのネットワークを活用するなどの方法でビジネスモデルを再編し、顧客に提供できる製品やサービスの価値を最大化することを目指します。また、他社との資本業務提携も積極活用しながら成長を目指していきます。さらに、北海道糖業（株）の「バイオ事業」では、幅広い微生物の培養技術と製糖で培われた精製技術を駆使し、機能性食品素材、食品および工業用酵素、機能性微生物、医薬用原料など、顧客ニーズに沿った付加価値のある受託製造を目指します。これら4つの領域を連携させ、成果を相互活用させながら、食と栄養、栄養と健康に最も貢献する企業グループを目指していきます。



おもな取り組み

■パラチノース®のスポーツ市場への拡大

ゆっくり安定的に吸収される持続性エネルギー源であるパラチノース®は、スポーツ時に適切な栄養補給ができる機能性素材として、スポーツ・ニュートリションでの事業展開を進めています。

マラソンやトライアスロン、自転車などの持久系スポーツアスリートへのサポートを行い、その有効性は高く評価されているパラチノース®。そのパラチノース®が配合された大正製薬「リポビタンゼリー for Sports」が発売されるなど、他企業とのコラボレーション商品の展開も進めています。また、スローカロリー研究会では、ピキニフィットネス界の絶対女王、安井友梨氏に筋トレとパラチノース®について自身の経験談を交えながら講演いただくなど、各種PR活動も積極的に展開しました。

これらの取り組みは雑誌やニュース配信サイトでも多く取り上げられ、スポーツ分野においてプレゼンスが高まっています。



■韓国の流動食最大手とパートナーシップ締結

日本の医療現場において、液状流動食による合併症（胃食道逆流や下痢症）は栄養管理において大きな課題です。液状を半固形状にすることで、その課題となる合併症予防が可能となるだけでなく、短時間で投与が完了でき、心身の負担軽減やリハビリテーション時

間の確保にもつながります。

ニュートリー（株）は、半固形状流動食の国内シェア4割*を占め、栄養関連学会などをつうじて、流動食の「半固形化」を啓発する取り組みを推進しています。2023年8月には、韓国においても同様の課題があることや新たなビジネス機会創出を目的に、韓国の液状流動食市場で高いシェアを持つ DAESANG Wellife（株）（本社：ソウル特別市）と戦略的協業に関する覚書（MOU）を締結しました。このMOU締結により、両社ではおもに胃ろうからの半固形状流動食について製品の輸出、韓国での製造などを協議しています。今後、韓国で初めてとなる半固形状流動食の普及など新事業を推進していきます。

*矢野経済研究所調べ



■新食感を創出する寒天・ゲル化剤の開発

（株）タイショーテクノスは、組み合わせる素材によって多彩な食感を生み出す寒天・ゲル化材の新製品「やわゲル」シリーズを開発しました（特許出願済）。これは、独自の加工技術で物性を改質し、とろりやねっとり、プルプルといった食感が実現できるものです。その中でも、「やわゲル・寒天」は、通常の寒天と同等の保形性を保ちながら、なめらかでスプレッド性の高い物性を示すことから、濃厚なプリン、なめらかな舌触りの羊羹、介護食・嚥下調整食など、従来の寒天の用途に限らない幅広い応用が可能です。また、舌でとろけるような食感に仕上がるため、味を濃く感じやすく、減塩や減糖、減油につなげることもできます。

今後は、ニュートリー（株）、（株）YOUR MEALの製品への展開や、消費者を飽きさせないために新しい食感で商品価値の向上を求める食品メーカーの需要を開拓していきます。

YOUR MEAL が DM 三井グループへ

YOUR MEAL について

2023年7月、（株）YOUR MEALの株式をDM三井製糖（株）が取得し、当社の連結子会社となりました。（株）YOUR MEALは、カラダとココロを栄養で満たし、あなたの幸せをサポートするというミッションを掲げるD2Cスタートアップ企業です。主力商品として、ダイエット、ボディメイクのための食事サポートサービスである「Muscle Deli」、一人ひとりに最適な食事を届けるカスタムミールデリバリーブランドである「YOUR MEAL」などを展開しています。DM三井グループが有する素材・研究開発力と、（株）YOUR MEAL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、フードサービス領域の強化を図ります。そして、若年層からシニア層までそれぞれの世代に合ったかたちでの商品・サービスを提供する「Nutrition By Life Stage」の実現に向け、グループ総合力を最大限に発揮していきたいと考えています。



代表メッセージ

（株）YOUR MEAL 代表取締役 須藤 大輔

DM三井グループの一員となり、約1年が経ちました。グループに参画した目的として、「DM三井製糖の商品の販売力向上」「シニア領域における新規ビジネスの創出」の2点を軸に、企業統合を進める中で尽力してきましたが、当社冷凍弁当の既存事業の成長だけでなく、2点とも成長の芽が見えてきています。

特に、「ピュアバラ」の販売に関しては、販売移管後、毎月売り上げが大きく増えており、今後のさらなる成

長が見え、当社の主力商品の一つになると思います。また、シニアビジネスに関しては、パンやコーヒーの販売を中心に、シニアマーケットへの足掛かりとして徐々に成果が見え始めています。

今後もよりグループ関係各社の連携を進め、DM三井グループの売上構成のコア企業を目指すのはもちろんのこと、組織活性を切り口に、よりグループ間で将来のリーダー候補を輩出できるような企業へと成長していきたいと考えています。

製品紹介

2023年11月に、タンパク質を中心とした栄養素をブレンドしたインスタントコーヒー「EXIT COFFEE」を発売しました。筋肉量の維持増加、疲労回復を担うタンパク質を摂取できる粉末タイプのコーヒーで、1杯につきホエイタンパクを7グラム摂取でき、高吸収美容成分であるコラーゲンペプチド、食べたものをゆっくり吸収する水溶性食物繊維のイヌリンを配合しています。ベンチャー企業らしく挑戦する世界観を大事にしたいという思いから、夢を実現させようとする挑戦者たちの健康をサポートするコーヒーとして開発されたものです。

今後は「人と地球をカラフルに。人生に色どりある社会を」という企業理念をもとに、幅広い年齢層のお客さまの幸せをサポートする商品を開発していきます。



グループ研究開発力の集積・強化

各世代の個別の栄養・健康ニーズに合った食品・サービスを提供する「Nutrition by Life Stage」の実現に向け、DM三井グループで研究開発・商品開発を連携して推進し、ライフ・エナジー事業の拡大と新規事業領域への展開を目指していきます。



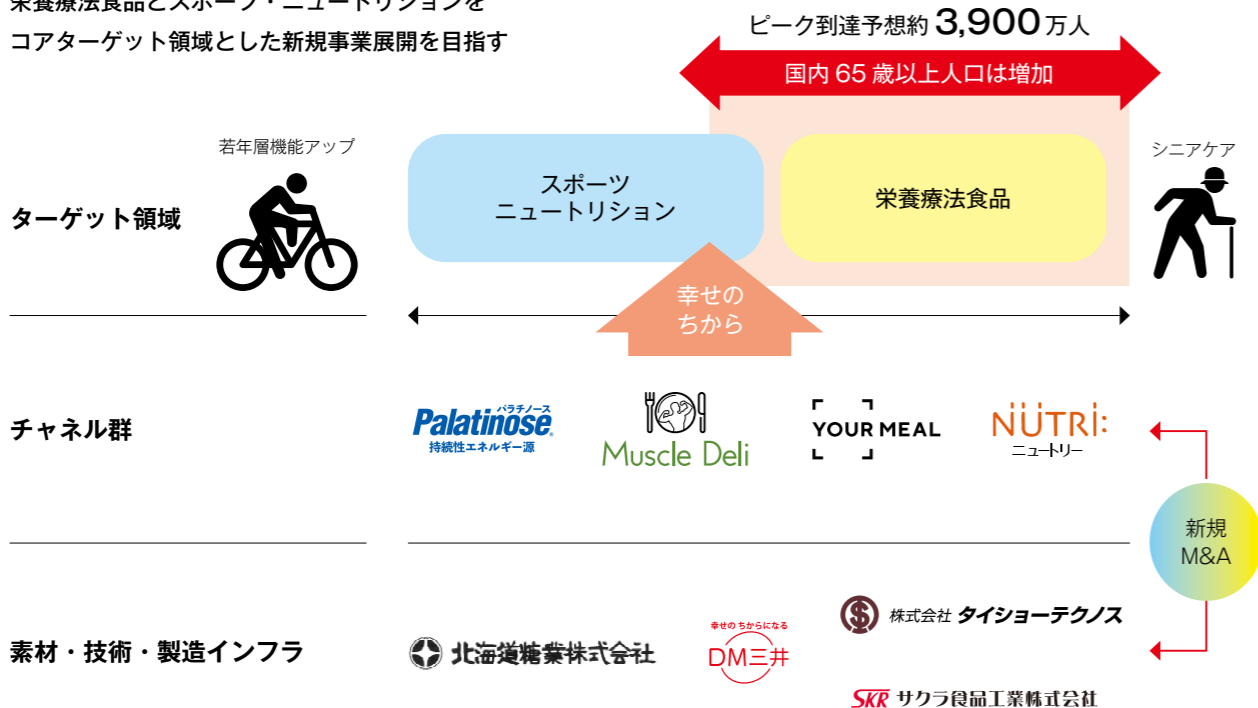
DM三井製糖株式会社
事業開発部長 兼
DM三井グループ研究所
所長
奥野 雅浩

砂糖の周辺事業で培ってきたおいしさに関する知見、糖質と健康に関する研究、そして、サトウキビのバイオマスとしての利活用技術をコアに、グループ会

社である(株)タイショーテクノスやニュートリー(株)の持つFood Techおよび高齢者・病者向けの研究開発力を掛け合わせ、DM三井グループならではの新規事業開発を行っていきます。

2025年3月期からは、これまで注力してきた機能性素材の研究開発だけでなく、各世代の消費者の課題に対して解決策となり、直接お届けする商品開発も行う方向へと大きく舵を切り、2023年7月にグループ入りした(株)YOUR MEALとともに、新しい事業セグメントの開拓に取り組んでいます。事業開発部門が推進する潜在的パートナー企業との業務・資本提携検討に対しても、研究開発のシナジーの観点で積極的に関与し、「Nutrition by Life Stage」構想の実現に寄与する研究所へと変革していきます。

Nutrition by Life Stageの視点から、
栄養療法食品とスポーツ・ニュートリションを
コアターゲット領域とした新規事業展開を目指す



研究開発体制

グループ各社の研究開発知見の効果的な活用を目指し、各社の研究開発体制の強み・弱みを整理して相互に補完する取り組みを推進すべく、研究員がグループ会社に出向するなどの人事交流を積極的に行っています。新規事業開発として、長年培ってきた機能性素材の技術データ取得・アプリケーション提案のノウハウを活かしながら、現在注力しているスポーツ・ニュートリションと栄養療法食品の新規事業セグメントにおいて、おいしさ・栄養面・食品形態面で試行錯誤を続けながら、顧客課題の解決に向けた商品開発を行っています。

事業につながる研究開発のためには、顧客の現在の課題解決だけでなく、将来課題となるであろうことへの解決につながるものを創り出していくことが必要です。そのため、将来的な社会課題の解決に向けた研究開発を推進できる人材の育成、技術力の蓄積といった研究基盤の強化を行っています。グループ内の力だけでは足りない機能に関しては、外部からスキルや技術を獲得して解決していけるよう、外部との連携の機会を増やすことにも取り組んでいきます。

VOICE DM三井グループ研究所社員のコメント

私は、広島大学との共同研究で学位を取得し、ここで学んだノウハウをもとに栄養と健康をテーマに新たな価値を創造するため、培養技術に注目した研究活動を行っています。DM三井グループ内には北海道糖業(株)にバイオ関連事業があり、また、グループ内の複数の商品に乳酸菌が配合され、その健康機能により商品の付加価値を高めています。長期的な視点で、顧客課題を解決するユニークな機能性を見出し、社会課題の解決・将来的な商品開発に活用していくことを目指しています。



DM三井製糖株式会社
DM三井グループ研究所 研究グループ
井上 裕介 (写真右)

知財戦略

ライフ・エナジー事業の拡大と新規事業領域への展開に伴い、取得する知財領域も年々その広がりをみせています。

機能性糖類の研究では脳機能維持に関わる新たな効果を見出し、臨床試験によるエビデンスを取得後、機能性表示食品の届出を行いました。機能性表示食品は、これまでに糖類とサトウキビ由来素材での届出実績があり、現在も複数のテーマで申請を控えています。また、代替タンパク質、プラントベースフード向け新規素材およびスプレードライ法の改良技術といった、新領域の研究開発や事業開発の過程で生まれた新規技術の特許化も着実に進めています。特許戦略においては、これまで営業支援目的の防衛のための特許出願がほとんどでしたが、近年ではライセンスビジネスを見据えた事業戦略的な特許出願も行っています。

今後、DM三井グループとして守る知財戦略から攻める知財戦略にシフトしていくにあたり、知財に精通した人材の確保や育成などの環境整備とともに、知財分析を経営に活かす「知財経営」の実現に向けての取り組みも進めていきます。

VOICE DM三井グループ研究所社員のコメント

2025年3月期の新入社員として企画調査グループに配属となり、おもに調査を担当しています。グループ会社の研究開発の競合となる先行技術について国内外の特許・文献情報などを調査し、新規性の評価を行っています。膨大な情報から取りこぼしなく関連性の高い情報をピックアップしなければならず、試行錯誤の日々を送っています。地道な調査をつうじて、攻める知財戦略のストーリーをつくることを目指しています。



DM三井製糖株式会社
DM三井グループ研究所 企画調査グループ
小林 俊介

不動産事業

不動産事業をつうじて、地域社会発展への貢献を果たすことは重要だと考えています。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いと考えています。

事業の強み

- 製糖会社としての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
- 建設コスト、修繕コストや光熱費の上昇

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・フローの獲得を活かしたビジネストランスフォーメーションと収益力強化への貢献
- サステナビリティ視点に基づく不動産の価値向上

2024年3月期の概況

岡山地区・神戸長田地区の再開発エリアを含む不動産賃貸物件が順調に稼働し、また、本社ビル Mita S-Garden の一部賃貸を開始しました。売上高は前年並みとなりましたが、営業利益は大幅な増益を確保することができました。



執行役員 ファシリティ・マネジメント G 担当
小原 誠

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

不動産事業の業績

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
営業利益 + 持分法損益	実績 5 億円	実績 8 億円	予想 10 億円	目標 7 億円

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。

本社ビル Mita S-Garden は 2022 年 11 月に竣工しました。安全性、セキュリティ、空間快適性、能率化、災害対策など、あらゆる機能を備え、新しい働き方を実現するオフィスです。2023 年 5 月、DM 三井グループは Mita S-Garden へ移転、グループの成長力を結集しました。Mita S-Garden はグループ各社の本社機能等のほか、3 フロアは賃貸物

件とし、中期経営計画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。

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（株）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。

TOPIC 1

岡山地区の不動産事業

2015 年 6 月岡山工場の閉鎖に伴い、工場跡地の有効利用を進め、2022 年 6 月に新規賃貸を開始し、すべての再開発を完了。同地区では不動産賃貸事業と太陽光発電事業を展開、事業をつうじて岡山市を中心とした地域社会発展に貢献を果たし、より大きな社会的価値の創出を目指します。



2012年8月時点 上の航空写真の枠線が当時の岡山工場



現在、食品加工プロセスセンターや物流センターなど、幅広い分野で不動産賃貸を展開



2021年12月より賃貸を開始した集約型クリーニング工場。建物はテナントの要望に基づき、DM三井製糖ホールディングスにて建築



賃貸物件の屋上を活用したメガソーラー発電所、発電した電気は全量売電している

財務戦略

各事業ポートフォリオの最適化を進化させ、中期経営計画における成長戦略の実行により、社会価値・経済価値創出をつうじた企業価値向上を目指します。



取締役
 上席執行役員
 CFO
 森 雅彦

現中期経営計画の中間地点（第二年度）でもある2024年3月期は、前期比で増収・増益、連結純利益は過去最高益を計上しました。中期経営計画初年度より、海外粗糖相場・為替相場等によるコスト高の状況など、外部環境の変化への対応が問われる期間でしたが、諸施策を着実に推進・成果を出すことで、好業績につなげることができました。

今、進行している2025年3月期も、最終年度である2026年3月期の目標達成を視野に入れた進捗となっています。ここまでの中期経営計画の戦略や方針を継承し、さらに深化させ、経営基盤・収益基盤を拡充させ、中期経営計画最終年度の目標達成を盤石なものにしていきます。

中期経営計画における キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・フロー経営をさらに深化させます。安定的に獲得した営業キャッシュ・フローを設備投資・DX投資・新規事業投資・研究開発投資と株主還元バランスよく配分することで、強靱なバランスシートを維持していくというキャッシュ・アロケーションの枠組みは変わりません。中期経営計画では、獲得する営業キャッシュ・フローを4年累計で

400～450億円を見込んでいましたが、現時点では4年累計で約530億円の営業キャッシュ・フローの獲得を見込んでいます。

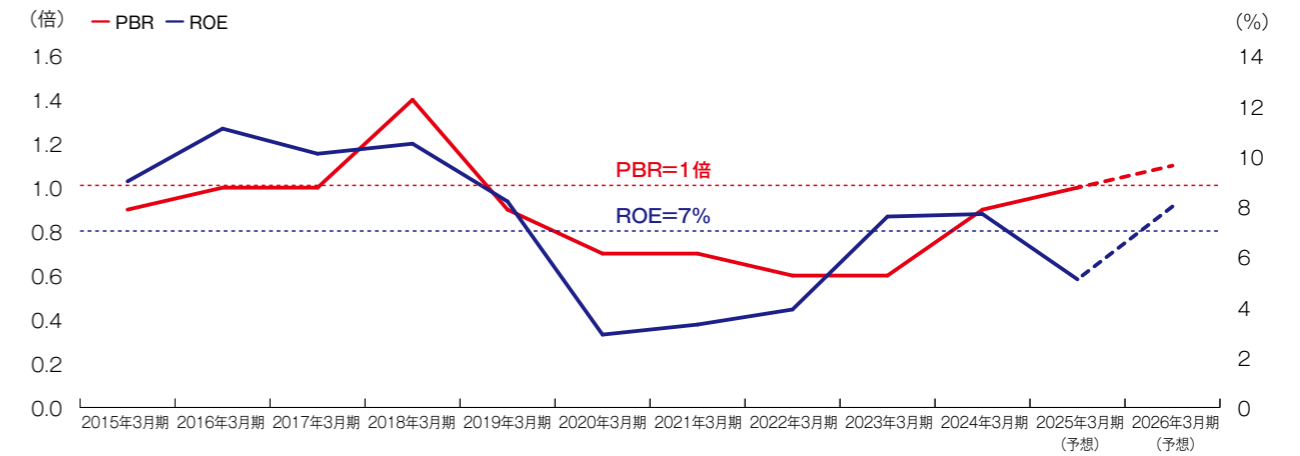
株主還元については、2024年3月期は1株あたり年間130円の配当を実施（連結配当性向は約50%）。2025年3月期は、DM三井グループの基礎収益力の着実な向上を踏まえ、連結配当性向を約74%に引き上げ、1株あたり年間130円配当を維持する見込みです。4年累計では、計画当初の100～110億円から、現時点では4年累計で約170億円の株主還元を予定しています。成長投資と株主還元の充実のバランスをとしつつ、株主の皆さまの期待に応えていきます。

各セグメントにおける 事業ポートフォリオ最適化の進化

中期経営計画のテーマである「Diversify into Nutrition & Health」を着実に深化させていきます。そのためにはライフ・エナジー事業のさらなる成長が必要です。おもにライフ・エナジー事業を想定した新規事業投資については、充実したパイプラインを保持する中で、リターンを目線高く持ち投資規律を維持することで、厳選した投資実行に向けた良い判断をしていきたいと考えています。その厳選の過程では、経営会議メンバーの関与が深まっています。経営会議メンバーと現場の双方向の対話をつうじて、全社目線での議論をさらに深めていきます。事業性・収益性はもちろんのこと、それらに加えて、規模感・戦略性・稀少性・即効性・サステナビリティ経営との整合性などの考え方も織り込んで、リスクを上回るリターンを追求していきます。

さらに、会社としてのROE目標と、各セグメントの資産効率を橋渡す指標としてのROICの導入を検討しています。これらのツールを活用して、収益性の向上、適切な資本構成、株主還元の拡充により、ROEの持続的な向上を目指します。

■ PBR、ROEの推移（2015年3月期～2024年3月期）



成長戦略の実行による社会価値・経済価値の 創出をつうじた企業価値の向上

社会課題が複雑化している中で、ビジネスを持続的に進め、企業価値を向上するためには、顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーの課題や本質的なニーズに応えることのできる、多様な解決策の提示がポイントとなります。当社の成長戦略の実行そのものが、社会価値と経済価値の双方を創出し、その成果や将来への期待が企業価値向上に直結していると思います。

中期経営計画における成長戦略が、消費者の健康ニーズの高まりに応え、未病・予防・体質改善のための製品・サービスや栄養療法食品など、健康につうじる食の提供により社会価値と経済価値を創出しています。

複雑化するリスクへの対応

地政学、相場変動、気候変動、サイバーセキュリティなど、リスクの複雑さが増大しており、DM三井グループのリスクマネジメントにおいても、その対応を求められるものが多く、かつ複雑化しています。自社の企業価値向上の確実性を高めるためには、各事業セグメントにおける収益性・成長性の向上に加え、リスクマネジメントも、事業を支え、将来の不確実性をコントロールする仕組みとしてとても重要です。

DM三井製糖ホールディングスは、各事業部門とコーポレートスタッフ部門、さらにコーポレートス

タッフ部門同士が、タテヨコに連携して取り組み、また、内部統制委員会において定期的に議論を行い、その結果を経営会議および取締役会に報告しています。この仕組みや取り組みをさらに深化させることで、当社の企業価値向上に貢献していきます。

株主・投資家との対話、メッセージ

株主・投資家の皆さまとの対話は、最優先課題の一つです。2024年4月に、SR (Stakeholder Relations) 担当部署を設置し、財務・非財務情報含めた社内外のステークホルダーとの開示までのプロセスを集約・一元化しました。個人投資家向け説明会など、新たな対話の機会を創出するとともに、ウェブサイト掲載情報や英文開示対応の拡充などにより、情報開示の充実を図り、株主・投資家の皆さまへのエンゲージメントに取り組んでいきます。

そして、わかりやすく具体的事例を用いた説明をつうじて、当社の経営方針や経営の議論を株主・投資家の皆さまに発信・共有するとともに、皆さまからのご意見・ご指摘を社内にフィードバックすることで、経営での議論やその改善につなげ、経営の透明性を高めていきます。このような皆さまとの対話を重ねることで、当社事業に対する信頼を獲得し、結果として、資本コストの低下にもつなげたいと思います。

今後も、中期経営計画における各種施策の積み重ねを企業価値向上につなげ、DM三井グループの成長に大きな期待感を持っていただけるよう、当社の価値創造ストーリーをお伝えできるよう尽力いたします。

人事戦略

中期経営計画の実現を目指すため、経営戦略に連動した人事戦略とマネジメント課題を抽出。
2024年4月より、新たな人事制度を導入し、さまざまな施策を進めています。



これを人事改革の第一弾として、ビジネストランスフォーメーションに向けた、より一層の人的資本の拡充のため、人事戦略フレームワークを掲げ、3つの重点領域、それを支える3つの基盤施策に（右ページ参照）注力することを宣言します。

DM三井グループは、長い歴史と伝統を持ち、常に変化と進化を続けてきました。そして、今、さらなる飛躍を目指すステージにおいて、変化と挑戦が求められています。個人の変化への感情に寄り添いながら、すべての従業員が自らの力を信じ成長できる環境を整え、新しい事への積極的な挑戦・互いの違いを力に変え協働し成長を称える組織文化を育むことが、CHROの使命であると考えています。

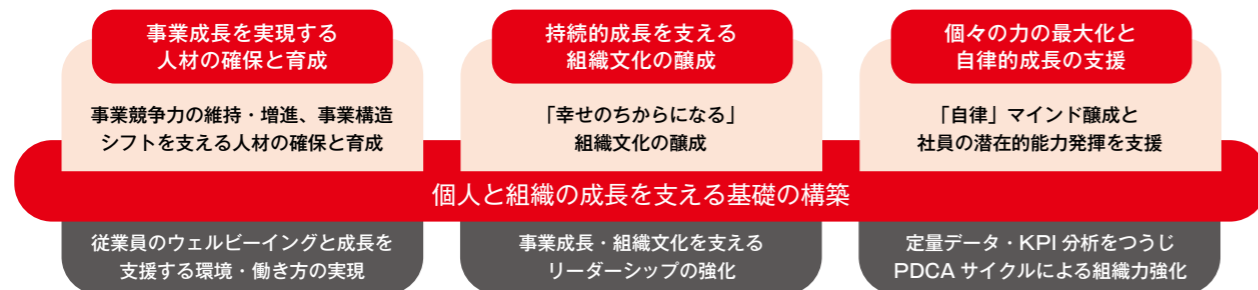
事業・組織の成長の鍵は、従業員一人ひとりの個性と強みにフォーカスし、個々が持つ潜在的な力を解放し、強みを発揮し合えるチームをつくることです。チームで成功した時の喜びは何事にも代えがたく、自分よりも大きな存在に対して自分が貢献できているという実感が人の幸福感につながると言われています。会社は、それを実現できる最適な共同体です。一人ひとりの成長実感と貢献感からくる幸せを実感できる環境を構築することが、「幸せのちからになる」の実現につながると信じています。

守るべき本質的なものは何か、成長のために変わらなければならないことは何かをともに考え、ともに挑戦し、ともに失敗から学び、そして小さな成功を積み重ねていく。人事戦略の実行をつうじて、中期経営計画の実現を目指します。

人的資本の拡充を目指して

新人事制度では、まず、管理職層に対して、「複線型人事」を導入し、管理職層を「マネジメント職」「スペシャリスト職」の2つに分け、それぞれの役割における役割を明確にしました。また、挑戦と自律の組織文化の醸成を図るため、賃金処遇制度、人事評価制度の改定も行っています。管理職層の役割を明確にすることで、マネジメント職は、組織目標達成のための戦略策定・リソース管理、チームコミュニケーション、部下支援をつうじて、組織としての成果を推進することに注力し、スペシャリスト職は、スピード感を持って業務推進、課題解決を図ります。マネジメント職とスペシャリスト職がそれぞれの役割を発揮し、かつ、一丸となって組織（チーム）の成果・生産性向上を目指すことが、この複線化の意義になります。

■ 「中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health」 実現を目指した人的資本の拡充



重点領域1 事業成長を実現する人材の確保と育成

事業戦略の実践に必要な人材を確保していくことが重要です。コア事業である国内砂糖事業では、これまでの慣習を見直し、スピード感を持って戦略の実行にあたることが求められるため、リスクリングをつうじてコア人材の強化を図ります。また海外事業、ライフ・エナジー事業の成長には、事業構造の変化に応じた人材ポートフォリオを描きながら、労働市場で優位性を持って人材の確保と育成を行っていくことが不可欠であり、さまざまな知見のある多様な人材の確保を進めます。

さらに、DM三井グループで活躍する次世代リーダーを継続的、計画的に育成・確保し、タレントパイプラインの強化を目指します。

重点領域2 個々の力の最大化と自律的成長の支援

市場の変化やスピードに対応するためには、個々人が物事を自分事として考え、個々の持つ能力やクリエイティブな側面が十分に発揮される、そのような環境を提供することが、企業としての使命です。

そのためには、事業活動における各人の役割・責任を明確にし、従業員一人ひとりが自らの仕事の意味・目的を理解し、目標達成に向け切磋琢磨する。会社はそういう自己実現を叶える場でありたいと考えます。成長とは、知識やスキル習得とともに、まずやって見て、そこから得た経験からどんな気づきを得られるか、そしてそれを次の行動にどうつなげていくか、です。職業人としてどのような軌跡を綴っていくか、キャリアのオーナーは従業員の一人ひとりであるという考えのもと、個人の成長やキャリア開発を支援し、学習・挑戦・成長できる機会を継続的に提供していきます。

重点領域3 持続的成長を支える組織文化の醸成

一人ひとりが持つ個性や多様性を尊重し、誰もが安心して自分らしく活躍でき、異なる意見や価値観を融合させながら新たな価値を創出することで、「幸せのちからになる」の実現を目指します。

役職や年齢、性別、所属などに関係なく、意見を交換し、それぞれの考えを知り、喜びや苦勞を理解し合う。異なる意見のぶつけ合いから、前例にとられないアイデアが生まれ、それを新製品開発、業務プロセス改善など、事業競争力につなげていく。その継続的な取り組みが自然発生的に行われる状態になってこそ、私たちの組織文化となります。

基盤1 新しい環境・働き方の実現

心身ともに健康で、安心・安全に、生き活きと働くことのできる職場でなければ、個々の従業員が持つ力を最大化することはできません。従業員のウェルビーイングと多様な価値観を尊重する働き方・環境の実現を目指します。特に、栄養と健康を広く社会にお届けしている製造業である私たちにとって、健康・安全については常に課題意識を高く持って取り組むテーマの一つです。また、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を実行していきます。

基盤2 リーダーシップの強化

人材の獲得・育成、個々の自律的成長の支援、そして、組織文化の醸成には、リーダーの関与は非常に重要です。リーダー自らが人に向き合い人を育てる文化を根づかせていくことが、会社全体の成長につながるからです。メンバーの成長支援のための対話の機会を増やし、きめ細やかで適切なフィードバックを行う。また、求められる人材像を明確にし、望ましい企業文化を体現するリーダーシップの強化、リーダー育成を推進していきます。

基盤3 PDCAサイクルによる組織力強化

人材に関する情報を正確に把握し、定量データ・KPI分析をつうじて、人材情報を可視化する。PDCAサイクルを回しながら、組織力の強化、個々の状況やニーズに向き合った機会提供を可能にしていく仕組みづくりを進めます。

おもな取り組み

■ 個々の力の最大化と自律的成長の支援

事業戦略によるグローバル化、連結経営の展開を受け、専門知識や語学力、現場でのマネジメント力の発揮が求められています。例えばDM三井製糖（株）では、社内外の研修参加機会を設け、将来を担う人材育成やグローバルマインド醸成を図っています。新たな成長分野を構築する社内プロジェクトを複数立ち上げ、組織横断的に自らチャレンジできる体制も整えました。通信教育やe-ラーニング、資格取得の奨励金制度など、従業員の自発的な成長を後押しできる幅広い育成機会を提供しています。

■ 新しい環境・働き方の実現

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、場所や時間に左右されない働き方を支援し、リモートワーク（在宅勤務、サテライトオフィス利用）やフレックス勤務ができる制度を導入しています。また、兼業・副業制度を導入し、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業務の生産性向上、プライベートの充実につなげています。

健康で健全な環境づくり

保健師（看護師）やDM三井グループ健康保険組合との連携により、さまざまな施策を実施して、従業員の心身の健康維持・向上に努めています。

日々の健康管理や健康診断後のフォロー、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）の運用のほか、健康管理に関する知識の習得をとおして自ら心身の状況に気づきを得られる環境を整えています。

DM三井製糖（株）は経済産業省が推進する健康経営度調査に初年度の2016年より参加しており、2024年3月期も「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」の認定を取得しました。



ライフステージに合わせた働き方支援

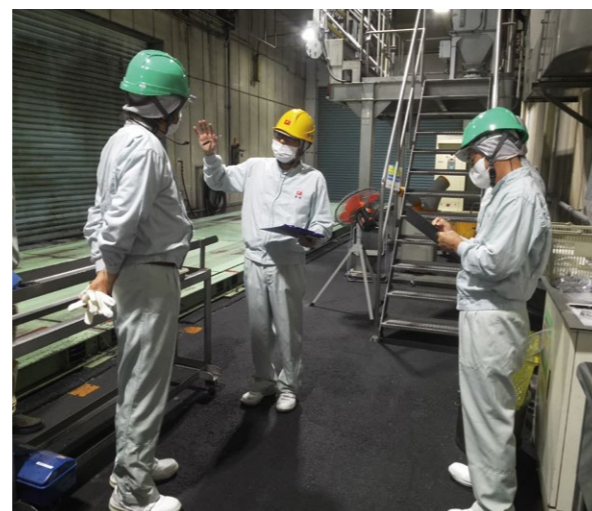
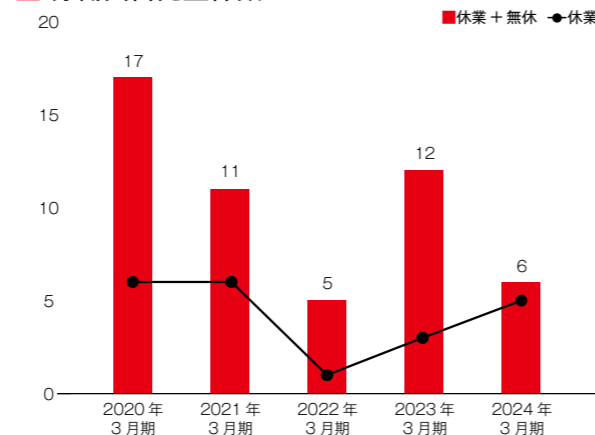
定期的に仕事と介護の両立セミナーの実施、「仕事と介護 両立ハンドブック」公開などを行い、介護理由による離職の防止を図っています。制度面では、育児や介護、仕事との両立支援のため、法定を上回る内容の短縮時間勤務制度や介護休暇制度、家族の介護や配偶者の転勤を理由に退職した従業員に再び雇用機会を提供するジョブ・リターン制などを設けています。

■ 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、全社運用を継続しています。

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（ヒヤリハット、危険予知、リスクアセスメント、安全パトロール、化学物質管理など新たな法令対応、など）を推進しています。

■ 労働災害発生件数



安全巡視での現場ヒヤリングの様子

人事戦略座談会 「組織と個が活きるために」



近年、企業価値創造の中核をなす無形資産、特に人的資本が注目され、企業は人材とどのように向き合っていくかが問われています。あらゆる物事や価値観が根底から変化している時代に企業はどのように変革の方向性を見定めるべきか、DM三井製糖（株）のリーダーが集まり、組織と人材のありたい姿を語り合いました。

中期経営計画の達成に向けた各本部のミッションと進捗

信田 2024年4月に執行役員CHROとして着任しました信田です。本日は、事業成長を牽引するリーダーの皆さんと、組織と人材のありたい姿について相互の理解を深めたいと思い、お集りいただきました。まず、「中期経営計画-2026 Diversify into Nutrition & Health」の各本部のミッションからお伺いしたいと思います。

東 生産・技術本部では、メーカーの永遠のテーマである生産効率化、歩留まり向上、コスト削減の追求を前提に、職場の安全文化醸成を第一に考えて取り組んでいます。中期経営計画では国内砂糖事業以外の海外事業やライフ・エナジー事業など成長分野を拡大することを掲げていますが、そのためにも国内砂糖事業が盤石であり続けることが必要と考えます。

高橋 事業推進本部でもグループ戦略の「国内砂糖事業の強靱化」を目指して、調達、生産、物流、販売、

間接業務において、経営統合の効果を創出することがミッションです。統合から4年目ですが、国内砂糖事業に関わる子会社、関連会社はたくさんありますので、連携を強化して各社のさまざまな課題の解決と一緒に進めています。



DM三井製糖株式会社
事業推進本部 エグゼクティブスペシャリスト
兼 事業統括部長
高橋 靖子

鈴木 ライフエナジー事業開発本部は、成長領域を見出しそこで新しい事業を開発するミッションを担っています。人のライフステージ、ライフシーン、体の状態やムードに一番適した栄養を考え製品やサービスに変える、「幸せの ちからになる」事業を模索しています。本部の傘下には栄養に関わるグループ会社が5社あり、各社の得意領域のみならず、グループ会社が連携し食品市場全体で栄養に強い会社としてのプレゼンスを高めようと日々努力しています。もう一つの成長領域が海外で、これを担っているのが海外事業本部です。ここ数年一挙に増えた海外の砂糖事業拠点の経営、技術支援を担い、さらに人口も経済も成長著しいアジア市場に新たな活動領域を模索しています。



DM 三井製糖株式会社
ライフ・エナジー事業開発本部 副本部長
兼 海外事業本部 副本部長
鈴木 康史

各部門に求められている変化、仕事の変化

信田 会社が新しい目標を掲げて変革していこうという時に、各部門において、どのような変化が求められているとお考えですか。仕事の進め方や仕事に向き合う意識など、皆さんの職場において必要な変化とはどのようなものでしょうか。

高橋 目指しているのは、バリューチェーンの効率化です。調達、製造から販売までを全体最適で考えてスリム化するには、今やっている仕事のやり方が今の時代に合ってるのか、将来、目指したい姿に合ったベストな方法なのかを、常に意識しながら変えていく必要があります。また、変えることに対してタイムスケジュールを組んで一つひとつ、最後はここで結論を出すといったことを意識していますね。

信田 これまで行ってきた仕事の進め方に対し、「このやり方で良いのだろうか」と疑問を持ち、自問自答をすることが各人に求められているのですね。

高橋 もう一つ、誰かが違うやり方を提案した際に、それは無理だといわずに、どうやったらできるかという視点で議論するようにしています。

東 S（安全）、Q（品質）、C（コスト）は製造業の基本であり、SQCに関する改善活動は従来から行ってきたことなので、そこには変化はありません。ただし、合併して規模が大きくなったのに、同業他社に比べてまだコスト面で優位とはいえず、さらに努力を重ねていく必要があると考えています。

砂糖は装置産業で、例えば年間数十万トン生産する

工場でも1シフトは5名程度と、少数精鋭で操業していますが、最近は現場の人材確保が非常に難しく、若い人が入ってこないという危機感があります。スマートプロジェクトを立ち上げ、AIカメラなど省力化のシステムを導入したりしてきました。効率は改善しているのですが、それによって大幅な省力化までには至っていないのが現状です。

信田 少子高齢化による労働人口の減少により、当社だけでなく、製造業における人材確保の課題は深刻さを増しています。DX推進によって従業員の負担軽減や生産性の向上を図ると同時に、トラブルが発生した際、原因や問題を判断し、関係部署と連携をとって対応するなど、人には人にしかできない重要な役割があります。私たちの技術を後世につなげるために、DX推進と人材育成・技術伝承は必要な両輪ですね。

部員とのコミュニケーションの中で留意していること

信田 マネジメントの立場で、組織として求められている変化に対して、部内のコミュニケーションで留意されていることはありますか。

鈴木 DM三井製糖（株）は、100年以上にわたり精製糖業の技術を受け継いできた会社です。技術を守りながら知識を精練していくことが技術進歩の常道なので、歩幅の大きい進歩は苦手かもしれません。本部員が意識しなくてはいけないのは、ビジョンや価値観を共有し得る者同士を求め、安泰から抜け出て、自分と異なる知識を持つ人や成功例を社内外に求めていく習

慣です。どうしても議論の落としどころばかりを求めがちになっていますが、カオスも容認し、本気でぶつかり合ってみることが大切だと思います。カオスはコスモスに向かうプロセスです。

信田 築いてきた素晴らしい歴史を大事にして、古きを温めつつ、新しいものを生み出していく、この両方の視点が求められているのですね。それをメンバーに伝えていく時に、どのような工夫をされていらっしゃるでしょうか。

高橋 事業推進本部では、どちらかという新しいものを生むのではなく、慣習の見直しがメインとなるため、見直したことによる収益への影響など、数値化して示してあげたいと思っています。

信田 これまでと異なる方法を取り入れることは心理的にも抵抗を感じるものです。行動意識を変え、その結果を数値で示すコミュニケーションは素晴らしいですね。

高橋 結果が見えると、皆、やる気が出ますよね。

信田 鈴木さんの部署はぶつかり合いによるブレークスルーみたいなものが必要と感じていらっしゃるのですね。

鈴木 はい、知的なぶつかり合いがなければイノベーションは生まれません。ただし、信頼関係を前提とするぶつかり合いです。「こんなことを言って良いのだろうか？」と、発言を躊躇し、言葉を慎重に選び過ぎて真意が伝わらないことがあると思いますが、信頼関係があれば心配は杞憂となり、自由に発言ができます。形式主義や忖度ばかりの言葉よりもハートに響く言葉や行動を重視する。信頼関係が醸成されれば本気の議論は促進されるはずですよ。

信田 この会社の存在意義の一つに食のインフラ、生



ファシリテーター
執行役員 CHRO 人事・DX 戦略グループ（人事）担当
信田 一栄

活に欠かせないものを提供していることがあります。従業員の皆さんが大切にしている価値観の土台もそこにあるように思います。

東 もちろん砂糖が土台であることは皆、認識しているのですが、砂糖需要は徐々に減っていくので成長分野の開拓、拡大をするという会社の方針が大きく唱えられると、自分たちはコストダウン、守りだけみたいな感情を持つ人も出てくるのではないかと危惧しています。工場の現場に行くと、直接、DM三井製糖（株）の売上の8割を支えているのは皆の頑張りなのだということは伝えたいと思っています。

鈴木 逆に、当本部にはプレッシャーがあります。中期経営計画の定量目標、期限がある中、新事業の開発にはオーガニックな成長よりも、M&Aが優先されることが現実問題としてあります。何から手をつけたら良いのかを悩む本部員は多いと思います。また、経年とともにM&Aの当初の目的が忘れられ、気がつくアセット管理に追われ、社会的課題、顧客ニーズを知るための実践経験が積めず、獲得した事業の成長にはなかなか注力できずもどかしい思いをすることも多いと思います。

信田 グループ会社の間で人事交流のような機会を設けて、お互いの立場を理解することが解決策の一つかもしれません。

個の力、チームの力の最大化に向けて

信田 今、環境変化が激しく正解が見えない現実に対応するために、現場でトライアンドエラーをしながらスピーディーに価値をつくり出していく単位としての「チーム」に注目が集まっています。多様な社員がボトムアップでいろいろなアイデアを出し、企業の力としていこうというのがダイバーシティ&インクルージョンの考え方の一つですが、皆さんがチームで喜びを感じたことをご紹介いただけますか。

東 実は最近、工場のチームワークが一番大事だと思った出来事がありました。以前、タイの工場で停電が発生し、1基100トンほどの糖液を攪拌する装置9台がすべて停止し、中の砂糖が冷えてガチガチに固まって使えなくなった経験がありました。その翌年に再び停電トラブルが発生し、これはまずいと、非常電源のつなぎ込みを待つ間、人が手で回し続けることで固まるのを防げるかもしれないと考えました。大きな装置で一人で回し続けることは不可能なので、1台

6~8人で手分けして回し、事務所のメンバーも呼んで総勢50名くらいで電源が復旧するまで乗り切りました。その結果、大きなトラブルにならないで済み、2日くらいで装置を復旧できました。前の停電時は9台全部糖液が固まり、再稼働までに2週間以上かかったので、これは大きな成功です。工場全体で心から喜びました。

鈴木 手で回すとはすごい。

東 モーターのカバーを外すと小さいファンが出てくるので、それを一人5分ずつ交代で回しました。女性もできます。でも、信田さんが求めていたのはこういう話じゃないですよ。

信田 いや、そんなことないです。チームワークを語るとても良い話です。

高橋 私も脱線しますが、昔の方が皆と楽しく働いていたなと思うことがあります。役職が上がるほど、自分ではなくメンバーに考えてもらわなければならないことが増え、でも、余計な口は出せない。あえて出さないようにしているのですが、そうすると自分は仕事のプロセスを楽しめない、そういうジレンマがありました。でも、部のメンバーが昔の私のように仕事は楽しいと思えるような職場にしてあげれば良いのかなと。働きやすさだったり、言いたいことが言える環境だったり、それをつくろうとしています。

信田 自分で手を下さるか、メンバーに任せるか判断に迷うことは少なくありません。リーダーには忍耐力が必要だといわれます。メンバーが挑戦し、失敗することもあります。行動に移さなければ、失敗するかどうかさえわかりません。失敗を許容し、失敗からの学びを次に活かしていく過程を辛抱強く見守る、そのような環境づくりがリーダーの役割だと高橋さんのお話から再認識しました。

最後に、職場全体のチーム力を高めていくため、ありがたい姿をお聞かせください。

東 先にも話が出ましたが、製造部門の一番の課題は、人材の確保と育成、技術の伝承です。工場働く人は基本的にものづくりが好きなので、そういう人を大切に、国内砂糖事業の製造部門を盤石にしていきたいですね。その一方で、海外事業などの成長分野にも人を輩出しないといけないので、人事にお願いしたいことは、人それぞれ、自身の適材適所を見分ける仕組みです。制度も含めて、それぞれの人材が適材適所と感じられるような環境が必要だと思います。

信田 それぞれの部署、ポジションに必要なスキルや要件を可視化することと同時に、すべての社員



DM 三井製糖株式会社
生産・技術本部 本部長
東 正幸

に成長のための機会が公平に与えられる環境の整備が求められますね。

高橋 私もジョブローテーションは重要だと思います。バリューチェーンの省人化、効率化をしていくには一人ひとりの能力が求められます。一人の社員がいろいろな経験をして能力アップすることが重要です。

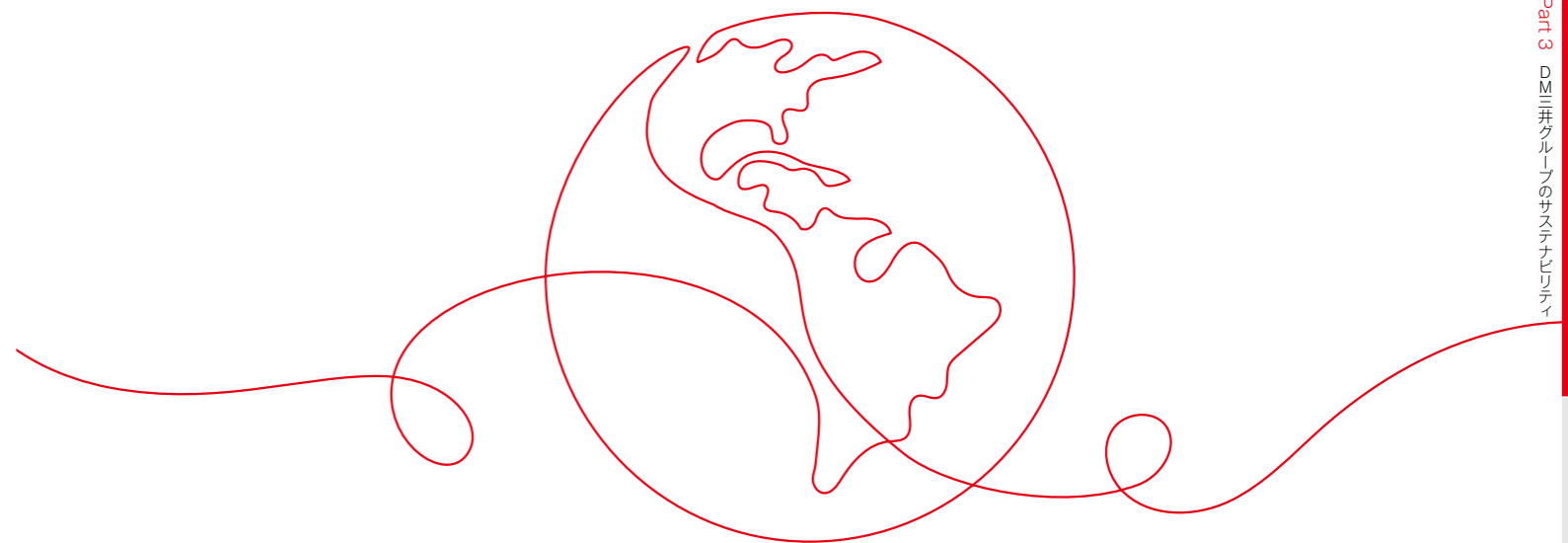
信田 人は仕事をつうじた経験によって成長するといわれます。組織ニーズによる人事異動と同時に、一人ひとりの成長につながる人材配置や、業務遂行に必要なスキル習得の支援など、個々人の潜在的な能力の発揮を支援していきたいと考えています。鈴木さんはいかがですか。

鈴木 グループ会社間でもっと自由に職場・職種を選択できる制度整備、実現の障害除去などをぜひお願いしたいです。また、グループで新卒採用ができるようになるの良いですね。潜在能力を発揮できる場やタイミングは、人それぞれです。個社の限られた職場や仕事だけではそのチャンスは限られます。これは会社、グループの損失です。また、ビジネスではロジックとサイエンスが重視されますが、ロジックとサイエンスが許容する世界観は狭いので、仲間と共有できる世界観も狭くなります。アートや和言葉などが持つ抽象力を重視する文化の醸成が進み、広い世界観を共有しながら未来の仕事を追い求める。生き活きして個性豊かなDM三井グループ人材のペルソナ像を自然に語る、そんなふうになれば良いですね。

信田 私もグループ全体で共有できる価値観というか、ともに働くすべての社員の考え方の基盤になる理念を醸成し、大事にしていきたいと思っています。本日は、皆さんとの座談会をとおして、いろいろな気づきを得ることができました。ありがとうございました。

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。



代表取締役副社長執行役員 CEO 補佐
佐藤 裕

DM 三井グループのサステナビリティ経営

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画では、「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つの柱のうちのひとつに据えています。

2021年4月に三井製糖（株）と大日本明治製糖（株）の経営統合によりDM三井製糖ホールディングスが発足、2022年10月にはホールディングス傘下の三井製糖（株）と大日本明治製糖（株）が合併してDM三井製糖（株）が誕生、それに合わせてサステナビリティ経営を推進するための常設組織、サステナビリティ推進室をDM三井製糖ホールディングスおよびDM三井製糖（株）にそれぞれ立ち上げました。サステナビリティは経営の根幹を成すものであると同時に、社員一人ひとりがその活動に参画すべきとの考えから、推進室のメンバーは原則社内公募制とし、自ら手を挙げた高い問題意識と熱い想いをを持ったメンバーが日々活発に活動を行っています。またDM三井製糖ホールディングスには、経営会議の諮問機関として代表取締役社長を委員長とし社外取締役や外部有識者をメンバーに招聘して「サステナビリティ委員会」（原則年4回開催）を設置、毎回活発な議論を行っています。

2024年3月期の振り返り

前年度の2023年3月期は、経営統合および合併による新たな会社の発足に伴い、サステナビリティ基本方針（5つの「寄り添い」）、重要課題、KPIの策定と、DM三井グループとしてサステナビリティ経営を推進するためのプラットフォームづくりに努めた1年でした。2024年3月期は、前年度に策定されたKPIのもと、具体的なアクションプランの策定作業からスタートしました。サステナビリティ推進室のメンバーが基本方針、5つの「寄り添い」に合わせて5つの分科会に分かれ、それぞれの分野の社会課題の解決に向けてDM三井グループとして事業をつうじてどうやって貢献できるか、KPIの達成に向けて喧々諤々の議論を行った結果、さまざまなアクションプランが策定されました。そして年度後半からはそれらアクションプランの実行段階へと移行しました。企業によってはKPI・アクションプランの策定などを外部コンサルタントの手を借りて行うところもあるよう

ですが、私たちは、自ら手を挙げたメンバーが自らの手でさまざまな社会課題と自社の企業活動との紐づけ作業を行い、具体的なアクションプランへの落とし込みを行いました。このプロセスそのものが、非常に価値のあるものだったと考えています。

価値創造ストーリーに向けて

今期（2024年3月期）は、いよいよアクションプランの具体的な活動を始めました。それぞれの活動内容については、この後のページでご紹介をしますが、それらの取り組み（非財務情報）を、今後どうやって将来の収益や企業価値の向上（財務情報）につなげて行こうとしているか、その狙いについて、簡単にご説明します。

- 気候変動対策では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース提言）に賛同してTCFDコンソーシアムに参加し、おもに国内砂糖製造部門における温室効果ガス排出量のモニタリングおよびさまざまな改善提案のほかに、カーボンニュートラル工場を目指しグループ内技術陣の英知を結集してイノベーションの誘発と将来想定される炭素税負担の回避を図ろうと考えています。
- 人権の尊重については人権デューデリジェンスの実施に向けた準備を進めつつ、ダイバーシティ&インクルージョンでは、多様性を重んじる企業文化の醸成により、より高い生産性とイノベーションが創出される組織を目指します。
- 「適糖生活®」の浸透に取り組みつつ、健康促進・栄養改善面では、パーパス「人生のさまざまなライフステージで、その時々最適なエネルギー、生活に彩りを添えるものをお届けする」という考えのもと、無糖や低糖といった一方的かつ偏向的な考えではなく、エビデンスに基づいた最適な糖質摂取を具体的に提案できる製品や、人々のライフステージに合わせた課題解決型製品の商品化を目指しています。
- DM三井製糖ホールディングスおよびDM三井製糖（株）の社員を対象に、四半期ごとに実施を開始した「幸福度アンケート」は、幸福度の高い社員の創造性は3倍、生産性は約3割、売上は約4割弱高いという研究結果もあり、社員の幸福度を定期的にモニターしてその幸福度を上げることにより、より創造性、生産性の高い組織を実現したいと考えています。
- 全国各地の和菓子店を盛り上げようと始めた「和菓

子縁日」では、毎回北海道から沖縄県まで全国の和菓子を取り揃えて販売することで、地域の小さな和菓子店が活気を取り戻し、地域社会全体が活性化することを目指します。そして私たちが、スプーン印やばら印の砂糖を全国で販売している存在だけではなく、それを越えて、全国の地域に根差したかけがえのない存在となることで、多くのステークホルダーからご支持をいただき、企業価値がさらに向上するものと期待しています。

今後、さまざまなアクションプランの実行をつうじて、数年から10年超のスパンにて、組織の活性化による生産性の向上、創造性の向上とイノベーションの誘発、人々の幸せのちからになるさまざまな新商品の上市による売上および収益の向上、そして企業としての社会的存在意義増幅による企業価値の向上、価値創造へとつながることを期待しています。

私たちの目指すもの

私たちDM三井グループの企業理念では「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。」(抜粋)と謳っています。そして、私たちのサステナビリティ経営の根幹には、人類が産業革命以降、自らの便利さと幸せを追求するあまり、掛け替えのない地球環境を痛めつけ、同じこの星に暮らすさまざまな生物を絶滅の危機に追いやってしまったと真摯に反省し、これまでのビジネスのやり方は持続可能ではないと認識して、環境や生態系を決して損なうことのない、地球とそこに暮らす多様な生物と共存できるビジネスモデルに換えていかねばならない、という強い想いがあります。

この想いをかたちに変えていくには、この後ご紹介する現在の取り組みのほかにも、私たちの事業がその原料調達において依存している農業分野での環境負荷低減や生物多様性への配慮などの取り組みも、バリューチェーンの川上のステークホルダーの皆さまとともに進めていきたいと思えます。私たちのさまざまな事業が繁栄すればするほど、地球環境が改善し、生物多様性が復元し、そしてバリューチェーンをつうじてつながっているあらゆるステークホルダーの皆さまに幸せがおよぶこと、これが私たちDM三井グループの目指す姿です。

サステナビリティ活動の推進と発展



DM三井グループでは、サステナビリティ基本方針に基づく重要課題KPIの策定・実行を進めています。「5つの『寄り添い』」に沿った活動をつうじて、どのように価値創造ストーリーにつなげていくのか、今後グループのサステナビリティはどこを目指すのかなどをテーマに、サステナビリティ推進室所属の分科会リーダーたちが未来に向けての想いを語りました。

2024年3月期の各分科会活動進捗

サステナビリティ推進室発足2年目、活動が活発化

松村 各分科会活動はチャットなどで共有していますが、改めて2024年3月期の活動を振り返ってどうでしたか。

水野 環境に寄り添う分科会では、CO₂排出量削減、水資源使用量削減、廃棄物リサイクル率向上を柱とするKPIを掲げて活動しています。個社単位ではなくDM三井グループ全体の数値目標でサプライチェーン全体を見た時、どの会社でどのような取り組みをするのが最もグループ全体として最適なのか、というところまで視野を広げ、情報の展開、連携を図っています。統一された基準、方法での数値集計は簡単ではありませんが、DM三井製糖（株）は砂糖事業のリーディングカンパニーですので、サプライチェーン全体のGHG排出量把握を含め、業界の未踏の領域に挑戦していこうと頑張っています。それと並行して環境に関する情報開示も重要視しており、気候変動問題分野ではTCFDプロトコルに則った情報開示を行っています。

衣川 人に寄り添う分科会は、人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）、労働安全衛生の3つのテーマで取り組んでいます。人権の尊重のKPI

には「人権デューデリジェンス（DD）の実施」を掲げています。近年、当社の取引先の皆さまから人権に関する取り組みについての問い合わせを多くいただいています。「ビジネスと人権」に対する意識の高まりを背景に、企業としてこの課題に自主的に取り組む必要性をより一層感じていました。2024年3月期は外部セミナーへの参加や食品業界の人権DD先進企業の方にお話を伺いながら進め方を検討し、2024年4月から本格的にスタートしています。

D&IはKPIがたくさんある中、浸透率向上を図るための社内セミナーなどを開催しました。また、男性育休取得率の現状調査としてヒアリングとアンケート、ラウンドテーブルを実施し、そこから課題を抽出して改善につなげるため、社内発信もしています。このほか、料理研究家のコウケンテツさんを招いて男性社員向けの料理教室を行いました。普段職場ではなかなか話すことのない家庭の話をする良い機会になったようで、参加者にも大好評でした。

松村 私も男性育休の座談会に未取得の立場で出席しました。2016年に妻が出産した当時は社会的にも男性が育休を取る環境があまりなかったのですが、今では男性社員も育休取得に積極的で、取得しやすい環境も整っていると感じました。

私は、2023年は幸せの時に寄り添う分科会、2024年は地域社会に寄り添う分科会のリーダーをし

ています。まず、幸せの時に寄り添う分科会では、商標登録済みの「適糖生活®」をコンセプトに活動しており、まずDM三井製糖（株）としての「適糖生活®」の概念を固めていこうと、糖尿病専門医などの外部専門家の方との意見交換を実施しました。また、東京都栄養士会会長である西村一弘氏をお招きし、全グループ社員向けに講演をしていただきました。

健康に寄り添う分科会では、食品メーカーとして遵守すべき食品安全の徹底に取り組むべく、「自社製品に起因する重篤な健康被害発生ゼロ」をKPIに掲げ、バウンダリー各社に周知しました。これはサステナビリティ推進室が単独で行う活動ではなく、品質保証部と連携して推進と実績確認などを行っています。

地域社会に寄り添う分科会については、地域社会の発展に貢献することを目標に活動しており、各グループ会社では地域の小学校へ出張授業や近隣地域の清掃活動などを継続的に実施しています。特に沖縄県、鹿児島県離島のサトウキビや北海道のてん菜は、地域の基幹作物の一つですので、それぞれの作物を守るとともに、地域社会にも貢献していきたいと考えています。

衣川 サステナビリティ推進室は公募制で構成されており、多くのメンバーが自発的に参加しています。サステナビリティは全社的なテーマであり、こうしてさまざまな部署から熱意を持つメンバーが集結していることが非常に意義深いと感じています。メンバーのほとんどが本来の業務との兼務になりますが、人事評価制度でもサステナビリティ活動の業務が評価に反映されるようになってきました。

水野 私も業務負担が結構大きいのですが、地球環境の保持や人類の存続といった大きなテーマへの取り組みはなくてはならないと感じています。

松村 自分たちの利益だけを上げていけば良いというビジネスは成り立たない時代ですので、一企業として社会課題の解決に取り組んでいきたいです。また、私たちのミッションの一つはサステナビリティの裾野を社内で広げていくことだとも思っています。

DM三井グループのサステナビリティの課題

業界のリーディングカンパニーとして社会課題に取り組む

松村 現状、各分科会のおもな課題は何でしょうか。

幸せに寄り添う分科会では、「適糖生活®」の考え方を社会に広めていくことが砂糖メーカーの使命だと

考えています。例えば、ビールメーカーも適正飲酒を推奨し、さまざまな取り組みを進めています。企業としては砂糖消費が増えることは望ましいですが、過剰摂取すれば生活習慣病などのリスクが高まることは周知の事実です。一方で、糖質制限による健康被害も明らかになっていきますので、消費者に対し適正な糖質摂取を提案していく必要があると考えています。ライフ・エナジー事業でもアクティブシニア向けの商品開発などを行っています。食品全般で人々の健康に寄り添っていくことが会社のパーパスの一つであり、当分科会にとってもそれが最大の課題です。

水野 環境に寄り添う分科会では、より環境負荷の低い製品を社会へ提供していくことが使命と考えています。DM三井製糖（株）の主力製品である砂糖ができるまでには、電気や蒸気といった多くのエネルギーを使用します。例えば、甘くておいしいジュースについて考えても、その原料となる砂糖がつくられるところから飲み終わった後のペットボトルが廃棄されるころまでを含めたジュースの「一生」の中で温室効果ガスがどれだけ排出されるかということを考えると、原料となる砂糖がつくられるまでの部分の影響が決して少なくないのではと思います。皆さんに気持ちよくジュースを飲んでもらうためにも、砂糖の製造プロセスは環境にやさしいものにしていきたいと考えていますが、それには相応のコストがかかるということが一番の課題です。

衣川 人に寄り添う分科会の課題は、D&Iの社内浸透です。まずは、企業としてなぜD&Iに取り組む必要があるのかを明確にするために、分科会メンバーもD&Iの学習からスタートし、その上で、社内全体にどのように広めていくかを検討しました。



DM三井製糖株式会社 生産・技術本部
DM三井製糖ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進室
「環境に寄り添う分科会」リーダー
水野 佑城

最初のステップとして、トップ層への浸透が重要だと考え、昨年は部長職を対象に「アンコンシャスバイアス」に焦点を当てたワークショップを実施し、多くの人が自分自身にバイアスをかけているという点が指摘されました。私たちの信念や経験に基づく視点が、良くも悪くも周囲に影響を与えるため、まずは自分自身を理解することが必要であるとのこと。特に幹部職の中には、自分をもっと頑張らなければと無意識に自分にプレッシャーをかけ、それを他人にも求めてしまうことがあるそうです。一方で、アンコンシャスバイアスに対して過度に慎重になることで、コミュニケーションが消極的になってしまっただけでは意味がありません。自分のバイアスに気づき、積極的に対話をつうじて多様な意見を取り入れる姿勢が大切です。

今後は対象を広げたり拠点を変えるなど、すそ野を広げつつ、社員一人ひとりがアンコンシャスバイアスを意識して、うまくコミュニケーションが取れるようにお手伝いしていきたいと思っています。

**サステナビリティ推進室分科会の今後の方向性
課題解決に向けプロジェクトが始動。
活動の輪をさらに広げたい**

水野 2025年3月期、サステナビリティ推進室が事務局となり、2051年3月期までにCO₂排出量ゼロ工場をつくらうというプロジェクトを立ち上げることになりました。このプロジェクトでは砂糖の製造プロセスの課題に本格的に取り組む予定です。例えば、CO₂排出量ゼロを目指す上でネックとなる蒸発プロセスをなくせないかなど、固定観念にとらわれず



DM 三井製糖株式会社 ライフ・エナジー事業開発本部
DM 三井製糖ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進室
「人に寄り添う分科会」リーダー
衣川 未紗



DM 三井製糖株式会社 事業推進本部
DM 三井製糖ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進室
「地域社会に寄り添う分科会」リーダー
「幸せの時に寄り添う分科会」「健康に寄り添う分科会」所属
松村 俊輔

「何でもあり」という前提で抜本的な検討を行いたいと考えています。また、大きな変化や変革を起こすべくしていくためには、私たち一社の力だけでは難しい部分もあります。マーケットや取引先の皆さまを含め、周囲の理解を得つつ、より活動を広げていけたらと考えています。

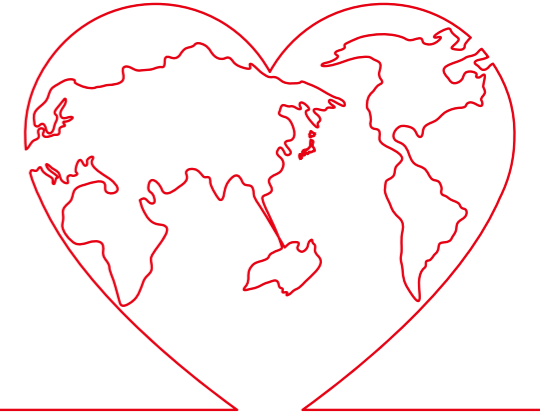
松村 「適糖生活[®]」も2025年3月期に、商品開発プロジェクトを立ち上げる予定です。具体的なターゲットやコンセプトはこれから決めていきますが、適正な糖質が摂取できる商品をシリーズ化して上市できたら良いと思っています。このプロジェクトは当社だけでなく、各グループ会社からもメンバーを選抜してもらい、グループ全体で進めていく予定です。

衣川 D&I推進の目的は、性別・年齢・働き方・国籍・障害の有無など、さまざまな違いのある人たちが、その能力や特性を最大限に発揮できる組織風土を醸成し、当社の成長の基盤を築くことです。2024年3月期は私たちが単独でイベントを主催しましたが、今後は人事部と連携を取ったり、グループ会社と一緒に主催したり、輪を広げるところを意識していきます。

また、私たちサステナビリティ推進室は、メンバーのほぼ全員が手挙げて参加しているところが誇れる部分です。熱意がある人ばかりなので、今後もこの輪がどんどん広がり、今まで手を挙げなかった人が参加してくれるよう、楽しく活動をしていきたいと思っています。

松村 2023年、千葉工場に独自のサステナビリティチームが立ち上がったのですが、今後も各拠点でそれぞれ独自のサステナビリティチームが立ち上がったら、とても嬉しいですね。地域社会に寄り添う分科会としても、地域住民や地域団体などのステークホルダーをより巻き込んだ活動ができるよう、今後も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。



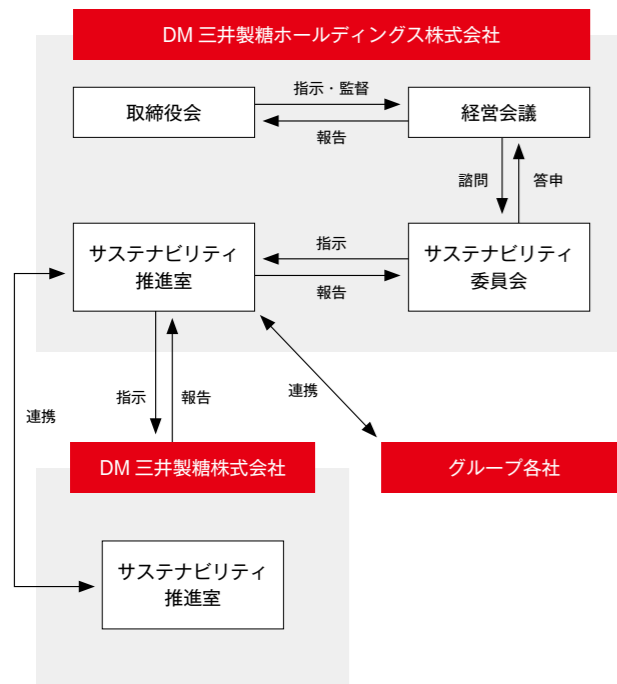
5つの「寄り添い」で持続可能な社会の実現を目指す

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策定
 - 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解決・KPI達成のためのアクションプラン設定
 - 進捗状況のモニタリング
 - サステナビリティ経営上のおもな活動に関する議論
- 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。



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行うことで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（2022年3月期時点）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行うことで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

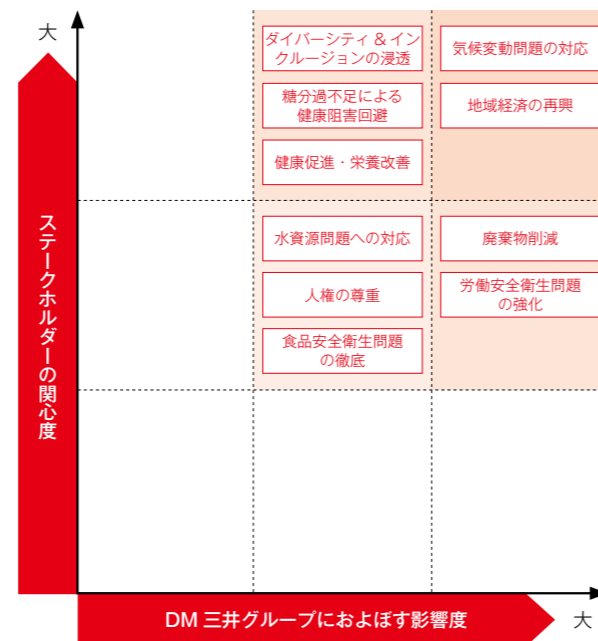
2 ステークホルダーの関心・DM 三井グループへの影響度分析

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、サステナビリティ基本方針「5つの『寄り添い』」のもと、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 (2024年3月期)

2023年5月10日

決議事項

- ① TCFD 開示 4 項目
- ② 「TCFD 提言」賛同
- ③ 「CG コード」(サステナビリティ関連・2023年6月提出版) 記載案

報告事項

- ① DM 三井グループ (DM 三井製糖、関門精糖、北海道糖業) の CO₂ 排出量分析結果
- ② 人権デューデリジェンス実施準備状況
- ③ 「DM 三井グループ調達方針」制定
- ④ 「統合報告書」制作
- ⑤ DM 三井製糖ホールディングス、DM 三井製糖、

サステナビリティ推進室新体制発足

2023年8月30日開催

決議事項

- ① 重要課題 KPI アクションプラン決定

報告事項

- ① サステナビリティウェブサイト進捗状況
- ② 「統合報告書」進捗状況
- ③ サステナビリティ推進室活動状況
- ④ DM 三井製糖「幸福度アンケート」

2023年11月29日開催

報告事項

- ① サステナビリティウェブサイト最終報告
- ② 「統合報告書」進捗状況
- ③ TCFD 進捗状況
- ④ サステナビリティ推進室活動状況
- ⑤ DM 三井製糖「幸福度アンケート」

2024年2月22日開催

決議事項


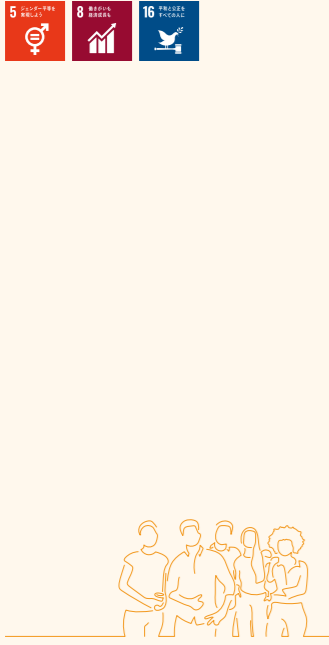


- ① 人権デューデリジェンス実施と BSR 起用

報告事項

- ① サステナビリティ推進室活動状況
- ② DM 三井製糖「幸福度アンケート」
- ③ 2025年3月期サステナビリティ推進体制



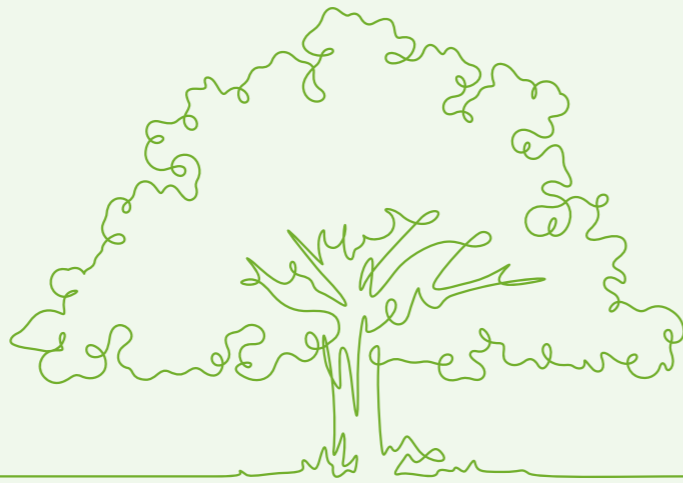
重要課題への取り組み・目標

基本方針	重要課題	KPI	アクションプラン (2024年3月期)	進捗 (2024年3月期)
環境に寄り添う 	気候変動問題	<ul style="list-style-type: none"> 2051年3月期までにカーボンニュートラル達成 2031年3月期までにCO₂排出量46%削減(2016年3月期比) バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株) 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体をとおしたCO₂排出量算定の推進 CO₂排出量削減等に寄与する環境配慮技術・サービスの検討 環境保全に関する啓発活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ3算定ツール導入、データ収集中 2024年3月期 CO₂排出量削減実績: 2016年3月期比32%削減
	水資源問題	<ul style="list-style-type: none"> 2031年3月期までに水使用量20%削減(2016年3月期比) バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株) 		<ul style="list-style-type: none"> セミナー・展示会等への参加、DM三井グループ内情報共有 2024年3月期 水資源排出量削減実績: 2016年3月期比28%削減
	廃棄物問題	<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 バウンダリー: DM三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株) 		<ul style="list-style-type: none"> 関門製糖(株)、北海道糖業(株)、生産・技術統括部ラウンドテーブル実施・情報発信 2024年3月期リサイクル率91%
人に寄り添う 	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する教育や取り組みの社内研修を実施(従業員の研修受講率100%) 責任ある原材料調達サプライチェーン構築のため、人権デューデリジェンスを実施(2026年3月期まで) バウンダリー: DM三井製糖のほか、連結子会社16社および持分法適用関連会社10社 	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンス調査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年3月期 DM三井製糖(株) 人権デューデリジェンス調査着手予定
	労働安全衛生の強化	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害ゼロの達成を目指す(休業災害1日以上を対象) バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社16社 		<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期休業災害実績0件(DM三井製糖(株))
	ダイバーシティ & インクルージョン	<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%以上を目指す 男性社員の育児休業取得率100%を目指す 出産した労働者および出産で退職した労働者の合計数のうちの1歳の誕生日まで継続して在職しているものの割合が70%以上を目指す 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社内相談窓口を設置 国籍/性別(性的マイノリティー・LGBT)/年齢/障がいの有無に配慮した人事制度の導入 社員意識調査(働きやすさの調査)実施 バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社16社 	<ul style="list-style-type: none"> 対象者(女性社員、障がい者、子育て当事者)および周囲に実態調査を実施 社員へのダイバーシティ&インクルージョンの理解を深めるための勉強会(セミナー)の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児休業取得実態ヒアリング、ラウンドテーブル実施 ダイバーシティ & インクルージョンセミナー、コウケンテツさん料理教室実施 2024年3月期実績 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率11%(DM三井製糖(株)ほか、連結子会社14社) 障がい者雇用率1%(DM三井製糖(株)ほか、連結子会社14社) 男性従業員の育児休業取得率55%(DM三井製糖(株)ほか、連結子会社16社) ダイバーシティ&インクルージョンのセミナー、グループ会社も含めて100人以上参加
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"> 糖分過不足による弊害について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 バウンダリー: DM三井製糖(株) 	<ul style="list-style-type: none"> 糖質摂取に関する知見の蓄積 「適糖生活®」の浸透(=認知度向上)を目的とした各ターゲット層への施策実行 一人ひとりの幸せの時に寄り添う 幸福度アンケートの作成ならびに実施 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都栄養士会会長西村先生講演、糖尿病専門医セッション実施 地域のシニア層を対象に勉強会実施 健保コラボイベント、イベントに連動し寄付(能登復興) 「幸福度アンケート」を2023年7月より実施 DM三井グループ内管理栄養士セッション2回実施
健康に寄り添う 	食品安全の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 自社製品に起因する重篤な健康被害の発生ゼロの達成 DM三井グループの国内外精製糖製造工場: GFSI 承認規格を取得・継続 他の国内外食品製造工場: HACCPを含む食品安全に関する国際規格の取得拡大推進 バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社9社および持分法適用関連会社8社 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社に「重篤な健康被害発生ゼロ」の方針周知 バウンダリー各社のGFSI取得状況およびHACCP管理の現状確認、今後の各種取得予定の確認と目標設定を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年DM三井グループ品質会議で周知されていることを確認 2024年3月期重篤な健康被害発生ゼロ(DM三井製糖(株))
	健康促進・栄養改善	<ul style="list-style-type: none"> 健康関連分野(ライフ・エナジー事業分野)の売上高を500億円にまで拡大(2026年3月期まで) バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社2社 	<ul style="list-style-type: none"> 世の中の健康課題に対し、DM三井グループが持つ素材で解決の糸口となる一覧表を作成、公表し、各社からの情報発信、周知を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 一覧表完了、2025年3月期以降商品ラインナップの更新 2024年3月期ライフ・エナジー事業の売上高264億円
地域社会に寄り添う 	地域経済の発展	<ul style="list-style-type: none"> 砂糖原料生産地(沖縄/鹿児島/北海道)の地域経済・自然環境保護に貢献する活動を年間合計3件以上実施 バウンダリー: 北海道糖業(株)、生和糖業(株)、石垣島製糖(株) 地域に貢献するサステナビリティ関連活動を継続的に実施 バウンダリー: DM三井製糖(株)のほか、連結子会社12社 	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済に寄り添う 事業所近隣地域に寄り添う 	<ul style="list-style-type: none"> バウンダリー各社の取り組み状況ヒアリング、2025年3月期は活動内容をウェブサイトにて記事化 和菓子縁日開催、地域コミュニティ勉強会開催、芝地区クリーンキャンペーン参加、石垣島さとうきび収穫体験実施 2024年3月期砂糖原料生産地の地域経済、自然保護に貢献する活動8件実施

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・協定等を遵守・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月期までにカーボンニュートラル達成（スコープ1、2）」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に取り組んでおり、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2024年3月期実績は、2016年3月期比32%削減でした。

2024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、グループ横断のプロジェクトの中で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し、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積極的に進めています。またサトウキビを原料とする製糖工場では、製糖副産物であるサトウキビの搾りかす（バガス）の有効活用として、バガスをエネルギー源として発電した電気で動く自動車へ社有車を変更しています。DM三井製糖（株）神戸工場では、工場の建屋の屋上に新たに太陽光発電パネルの設置を行い、DM三井グループとして太陽光発電の利用の規模を広げています。

また、製品の包装材に関する環境配慮への取り組みも行っています。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化・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ながら対応しています。



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）を目標に掲げています。2024年3月期の実績は、2016年3月期比28%削減で目標達成となりました。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。2024年3月期のリサイクル率は、91%でした。

製糖副産物であるバガスを活用した商品開発も進めています。製糖工場で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、基本技術を確認しました。またそのプロセスから併産されるポリフェノールについて、DM三井製糖（株）の研究の中で認知機能改善効果と食品呈味改善効果を有することが明らかとなり、より広範囲でバガスを活用できるようになる可能性を見出しています。また、バガスを活用した代替タンパクに関する研究やサトウキビ以外の作物の未利用部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

地域の枠組みへの参画

DM三井グループでは、グループ全体としての取り組みはもちろんのこと、各地域の産学官と連携した取り組みも進めています。直近では、2023年12月、DM三井製糖（株）の千葉工場が、工場の位置する千葉県の「ちばSDGsパートナー登録制度」、ならびに市原市の「SDGs宣言制度」の枠組みに参画し、地域の産学官との連携を始めました。



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^{*}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。

^{*} 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年 4 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による物理的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、気候変動にかかるリスクと機会を特定するにあたり、DM 三井グループの中期経営計画との時期的整合性、またパリ協定、日本政府の掲げる目標年といった外部要素も踏まえ、短中期の時間的範囲を 2031 年 3 月期までの期間、および長期の時間的範囲を 2051 年 3 月期までの期間と定めました。

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、DM 三井グループの主力事業である国内製糖事業を対象に、網羅的なリストアップを行いました。次に、すべてのリスクおよび機会について公開資料等に基づき財務的影響を検討したうえで、DM 三井グループの事業への影響等に鑑み後述のとおり項目を抽出および整理しました。

さらに、特に財務影響度が大きいリスクについては、気候変動シナリオ（物理的リスクは 4℃上昇シナリオ、移行リスクは 1.5℃上昇シナリオ）に基づく評価を行ったうえで、リスクの最小化および機会の探索のための体制を確認しました。

識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おり、常に顕在化する可能性があるものの、その予測が困難です。

このような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 三井グループでは、予防の観点で設備の定期メンテナンスを実施し、DM 三井製糖（株）の自社工場の千葉、神戸、福岡に加え、製糖委託工場を含む 6 工場による供給網を確保するほか、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、気象災害発生時において主要事業の早期復旧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、基礎調味料であり身体の重要なエネルギー源でもある砂糖の安定供給を確かにすることで、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。

「平均気温などの変化による原料（サトウキビおよびてん菜）供給量の増加や減少」については、公開資料によれば、気候変動による気温変化は低緯度地域より高緯度地域の方が大きいとされています。このため、DM 三井グループは高緯度地域で栽培されているてん菜を対象に、影響を評価しました。「てん菜における 2030 年代の予測値」によれば、温暖化により収量（根重）は増える一方、夏季以降の高温により根中糖分が低下する側面もあり、その結果として得られる糖量としては微増すると推定されています。一方、病害（褐斑病、葉腐病、根腐病、黒根病等）については発生量の増加、さらにはヨトウガなどの害虫についても食害量の増加が想定されています。このようなリスクに対応するため、グループ会社の北海道糖業（株）において、病虫害耐性の高いてん菜の導入を推進しています。また、今後は研究機関と連絡を密にしながら、さらなる情報収集により影響評価の精緻化を進めます。

「炭素税や排出権取引制度等の導入による費用増加」については、DM 三井グループの中核である精製糖事業では、おも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推進するほか、サプライヤーと連携した 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。

今後も、重要なリスクについてのさらなる精査や、他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。

■ 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、2024 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 32% 減少しました。
- スコープ 1、2 における CO₂ 排出量（2024 年 3 月期）：232,939 トン・CO₂
(DM 三井製糖(株)、北海道糖業(株)、関門製糖(株))

物理的リスク

期間	種別	リスク・機会
短期・中期	リスク	気象災害による激甚化による DM 三井グループ工場などの被害額増大
	リスク	サプライチェーン上の取引先の操業停止などによる DM 三井グループへの損失発生
	リスク	耕作可能地減少による生産拠点の減少および物流拠点の減少による、原材料および製品の供給能力低下
	リスク・機会	平均気温などの変化による原料（サトウキビおよびてん菜）供給量の増加や減少
	リスク・機会	気温上昇による砂糖消費行動の変化に伴う売上の増加や減少
リスク	平均気温上昇によるおもに生産部門での暑熱対策強化に伴う費用の増加	

移行リスク

期間	種別	リスク・機会
長期	リスク	炭素税や排出権取引制度などの導入による費用の増加
	リスク・機会	新たな技術開発のための研究開発費用の増大、エネルギーコスト削減による製造コストの削減
	リスク	再エネ燃料として原材料（サトウキビ）がバイオエタノールに使用されることによる、原材料調達コストの増加
	機会	DM 三井グループのサプライチェーン上の取引先企業との共同配送、モーダルシフト、受発注の最適化などによる事業コストの増加抑制
	リスク	消費行動の変化への対応（環境配慮製品）への費用の発生
	リスク	脱炭素の消極的な企業姿勢に対する企業イメージの低下および企業価値減少

5つの「寄り添い」

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。

人権の尊重

人権デューデリジェンスの取り組み

国連が2011年に発表した「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業の人権対応の重要性を世界的に示し、特にヨーロッパの企業の間で、積極的な取り組みが企業競争力を高めるという認識が浸透しています。

DM 三井グループもこの考え方を重視し、2023年4月1日に「DM 三井グループ人権方針」と「DM 三井グループ調達方針」を制定しました。これに基づき、人権デューデリジェンスを実施し、責任ある企業活動を推進していきます。

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 (D&I) 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ことを目的としています。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、キャリア採用を含め、さまざまな知見やポテンシャルを持つ方、障がいの有無や性別、年齢、国籍などさまざまな属性を持つ人材が活躍できるような風土の醸成を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョンセミナー

2024年2月、トップおよびマネジメント層からのD&I浸透を図るため、幹部職以上を対象にオンラインセミナーとワークショップを実施しました。オンラインセミナーでは、グループ会社を含む幹部職以上の社員を対象に、外部講師を招いてD&Iへの取り組みの重要性やそのメリットについての講義が行われました。D&Iに特化したセミナーは今回が初の試みでしたが、参加者の関心は非常に高く、D&Iの考え方やその実践方法についての理解が一層深まったことが確認されました。

一方、ワークショップでは、部長職を対象に「アンコンシャスバイアス (無意識の思い込み)」を主題に取り上げ、さらに深い議論を行いました。このワークショップでは、参加者が「自分自身の信念や考え方の言語化」「マネジメント層としての在り方」「アンコンシャスバイアスが組織に与える影響」「傾聴のペアワーク」の4つのトピックに基づいたワークを実施しました。特に、自分自身の信念体系を認識し、その影響を振り返ることが重要視され、グループセッションをつうじて、個々の信念や思考の癖を見直す有意義な時間が提供されました。

ワークショップ終了後のアンケートでは、「自分の

思考の癖を再認識する貴重な機会となった」「無意識に他者に決めつけを押し付けていたことに気づかされた」といった声が多く寄せられ、参加者が大きな学びを得たことが伺えました。

今回のオンラインセミナーとワークショップをつうじて、DM 三井製糖 (株) はD&Iの重要性をさらに深く認識しました。この研修を契機に、今後もトップからマネジメント層、そして現場の社員にいたるまで、組織全体でD&Iの浸透をさらに推進していく方針です。



D & Iワークショップの講義の様子



D & Iワークショップのグループセッションの様子

コウケンテツ氏の料理教室&座談会

男性の育休取得率向上を目指す取り組みの一環として、料理研究家のコウケンテツさんを講師に迎え、「男性の子育てや家事参加の促進」をテーマにしたイベントを開催しました。

イベントは二部構成で行われ、第一部の料理教室では、コウさんからDM 三井製糖 (株) の「国産てんさい糖」を使った鶏手羽の照り煮や、「キヌア」を使ったアボカドの和風サラダなど、健康的で簡単につくることができる料理を教わりました。第二部では、コウさんを交えた座談会が行われ、参加した14名の男性

社員がそれぞれの家庭での家事分担について意見交換をしました。家事としての料理の難しさや家事的リアルな分担状況が共有される中、各家庭での家事のあり方を見直す良い機会となりました。



コウケンテツ氏の料理教室&座談会の様子

男性育休の実態調査・ラウンドテーブルの実施

男性社員の育休に対する意識や課題をより深く理解するため、社内でヒアリングやアンケートを実施。これにより、育休を取得した際の実験や感じたことについて、さまざまな声を集めることができました。

2024年1月には、男性社員を対象に育児や家事をテーマにしたラウンドテーブルを開催し、自由に意見を交わす場を設けました。このラウンドテーブルでは、育休を取得して良かった点や直面した課題、業務との両立の難しさ、さらに今後会社に期待することなど、ざっくばらんに語り合いました。特に、男性社員が育児や家事に積極的に参加することの重要性が改めて認識され、働き方や育児支援のあり方についての具体的なアイデアも出されました。この内容は社内イントラネットをつうじて共有され、ほかの社員にも広く伝わりました。



男性育休をテーマにしたラウンドテーブルの様子

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分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質摂取を推進し、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の蓄積、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®」の概念を構築し、社会に広く伝えることにより、人々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「認定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寄付をいただいています。



「適糖生活®」概念構築に向けた取り組み

「適糖生活®」の概念構築に向け、糖尿病専門医や DM 三井グループ企業のニュートリー（株）など、外部専門家との意見交換を実施しました。また、DM 三井グループ研究所で勤務している社内管理栄養士との座談



外部専門家との意見交換

会も行い、さまざまな視点から糖質摂取と健康についての意見をいただきました。今後も、多様な考え方の中から DM 三井グループが考える「適糖生活®」の概念を構築し、より具体的なアクションにつなげていけるよう活動を続けていきます。

健康寿命を延ばす「適糖生活®」講演会

糖尿病の栄養療法の第一人者である西村一弘氏（駒沢女子大学 人間健康学部健康栄養学科 教授、公益社団法人東京都栄養士会 会長）を招聘し、社内勉強会を開催。基調講演には、サステナビリティ推進室メンバーを中心にグループ会社を含めて計 129 人が参加しました。

西村氏は、小児 1 型糖尿病患者との関わりをとおして 1990 年代後半からパラチノース® に着眼し、「適糖生活®」の周知にあたっては 2018 年頃から DM 三井グループとともに活動を行っています。今回の講演会では、高齢者を対象に糖分過不足が健康にどのような影響をおよぼすのか、リスクと対策、「適糖生活®」の大切さを語っていただきました。

参加者からは「講演会を聴講して、自分だけでなく身近な人の栄養状態を考えるきっかけになりました」といった感想が寄せられ、講演会の参加者をはじめとした DM 三井グループ内での「適糖生活®」周知に向けた第一歩となりました。

これからも日々の生活において適度な糖質を摂取



健康寿命を延ばす「適糖生活®」講演会

する「適糖生活®」の周知に注力し、砂糖に限らず糖全体をバランスよく摂り続けることを広く提案していきます。

幸福度アンケートの実施

DM 三井グループの企業理念にある（人の）「幸せのちからになる」ことを目的とし、まずは社員に幸せを感じてもらわなければならないという考えのもと、2023 年 7 月から四半期ごとに「幸福度アンケート」を実施しています。アンケートをつうじて、幸せについての価値観の共有や社内コミュニケーションの向上につながるよう取り組んでいきます。

健康ポータルサイトを活用した健康促進

2023 年 10 月から DM 三井製糖グループ健康保険組合と協業し、社員の健康維持改善を目的としたイベントを実施しています。ウォーキングラリーや健診結果改善チャレンジなど、中にはチーム対抗のイベントもあり多くの社員が参加しています。健康ポータルサイトでイベントに応じたポイントが各参加者に付与されるとともに、合計ポイントを金額に換算し、令和 6 年能登半島地震による被災地への寄付を行いました。

フレイルとは

フレイルとは「虚弱 (Frailty)」のことで、何もしなくても今までのままの生活を続けてしまうと**要支援**や**要介護状態**に陥る可能性が高い状態をいう。

観察疫学研究において報告された総死亡率が最も低かった BMI の範囲と目標とする BMI の範囲 (18 歳以上)

年齢 (歳)	死亡率が最も低かった BMI (kg/m ²)	目標とする BMI (kg/m ²)
18~49	18.5~24.9	18.5~24.9
50~64	20.0~24.9	20.0~24.9
65~74	22.5~27.4	21.5~24.9
75 以上	22.5~27.4	21.5~24.9

出典：日本人の食事摂取基準(2020)より作成

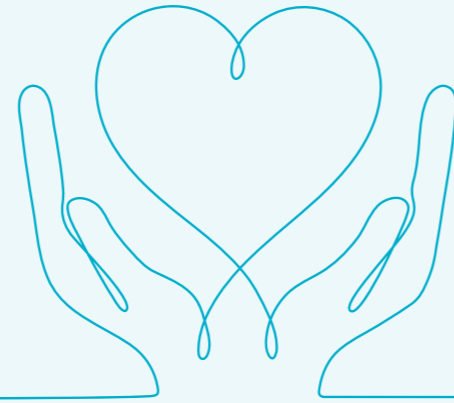
BMI = 体重 (kg) / 身長 (m)²

(例) 160cm、55kg の場合
55kg ÷ (1.6m × 1.6m) = 21.5kg/m²

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・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品に起因する重篤な健康被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。

2024年3月期は、DM三井グループでの重篤な健康被害発生ゼロであることを確認しています。取り組みとしては、FSSC22000などのGFSI認証規格

■ 食品安全・品質認証取得状況(2024年3月時点)

国内外グループ食品工場	24工場
食品安全認証	
FSSC22000	18工場
JFS-B	1工場
品質認証	
ISO9001	15工場
(FSSC22000とISO9001の両認証取得)	(10工場)

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、品質向上と食品安全の強化を実施しました。

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し、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。

2024年3月期の取り組みとしては、世の中の健康課題に対し、DM三井グループが持つ素材で解決の糸口となる一覧表を作成、公表し、各社からの情報拡散、周知を行いました。例えば、DM三井製糖(株)の「パラチノース®」は小腸全体でゆっくりと吸収されるため、血糖値の急激な上昇が抑えられるという特徴があります。エネルギーが長持ちする「持続エネルギー」という表現でスポーツ分野での採用や、脳のエネルギーも糖で摂ることに注目し、注意力維持や眠気抑制データで、e-スポーツやパソコン作業向けのエナジードリンクへの採用も広がっています。

芝コミュニティはうす講演会

2024年2月、適量、適切な糖質摂取の重要性を啓発することを目的とした「適糖生活®」の浸透に向けた活動として、芝コミュニティはうすにてシニア層の方を対象に「お砂糖と健康」についての講演会

を行いました。今回の講演会は、「適糖生活®」の周知および本社ビルのある東京都港区芝地区での地域交流を目的として実施しました。DM三井製糖(株)では体力・筋力の低下といった高齢者の健康リスクを予防するために、エネルギーとして糖質を十分に摂取することが重要であると考え、「適糖生活®」において、①適量の糖質(=適糖)を摂取すること、

②スローカロリーを実践することを提案しています。講演会の中では、砂糖についての基礎知識の説明や、BMI計算や指輪っかテストなどの栄養状態のセルフチェックを行いながら、「適糖生活®」について学んでいただきました。参加者の皆さまからは多くのご質問もいただき、終始和気あいあいと盛り上がりました。



5つの「寄り添い」

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、そのほかの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DM三井製糖（株）の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。グループ会社である石垣島製糖（株）の協力



のもと、2023年7月にサトウキビの苗の植えつけ作業、2024年2月にサトウキビの収穫作業を実施しました。実際に農作業を体験する事で、「食」の原点である農業の大切さを実感するとともに、遠く離れた生産地域の振興に改めて想いを馳せるきっかけになります。また、生産体験だけでなく、石垣島で行われる「豊年祭」にも参加するなど、島の風土や文化に触れる貴重な機会にもなっています。

和菓子縁日

2024年2月より、日本の貴重な食文化の一つである「和菓子の振興」を目的とした「和菓子縁日」を、DM三井製糖ホールディングス本社ビル前庭にて、月1回開催しています。全国各地の和菓子店の皆さまから、こだわりの一品を取り寄せて販売しています。毎回多くのお客さまにお越しいただき、行列必至の大盛況で、DM三井グループの一大イベントになっています。「和菓子縁日」で今まで知らなかった和菓子を発見し、好きになっていただき、さらには全国各地の店



舗にも直接足を運んでいただきたい。それがきっかけとなり、地域社会の活性化や和菓子の振興につながればと考え、これからも継続的に取り組んでいきます。

学校へ出張授業

DM三井グループ各社では、地域産業である製糖業の理解促進を目的に、地域の学校へ出張授業を定期的に実施しています。

北海道糖業（株）では伊達市立東小学校4年生74名を対象に、2023年5月22日に小学校敷地内の畑にててん菜の苗を植え付け、2023年12月21日には植えたてん菜の収穫作業を実施しました。収穫したてん菜は生徒たちの手で裁断から糖分抽出のための煮出しまで行い、でき上がった糖蜜、水あめは実際に試食しました。苗の定植作業から砂糖ができるまで、一貫した体験ができ、生徒の皆さんにも大変喜んでいただきました。

また、石垣島製糖（株）では石垣市立名蔵小中学校の生徒37名を対象に、2023年7月5日に「お砂糖」を題材とした講話を行いました。クイズを交えながらの対話形式での講話となりましたが、生徒の皆さんにも積極的に参加いただき、非常に有意義な場となりました。地域の基幹作物であるてん菜やサトウキビをつうじ、地域や食への興味・関心を持ってもらえるような学びの場を、引き続き提供していきます。



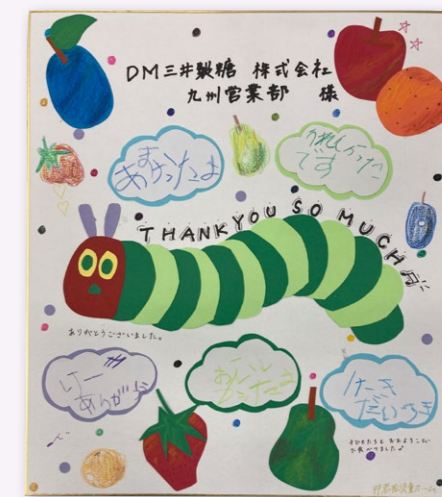
北海道糖業（株）の出張授業



石垣島製糖（株）の出張授業

子どもたちへの甘いお菓子支援

毎年12月に「北九州市社会福祉協議会」をつうじ、福岡県北九州市の児童養護施設にクリスマスケーキを寄贈しています。2019年より継続的に実施しており、毎年多くの子どもたちに喜んでもらっています。子どもたちから届くお礼の手紙に、毎回社員一同心が温まる思いです。



地域清掃活動への参加

2023年、本社ビルの東京都港区芝移転を機に、周辺地域の清掃活動「芝地区クリーンキャンペーン」に参加しています。地域社会の一員として、地域環境美化の推進に努めるとともに、社員の意識向上にもつながるよう、今後も参加を続けていきます。



企業風土改革と人的資本経営



取締役 玉井 裕人

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（監査等委員）川村 雄介

砂糖産業のトップメーカーとして、業界および自社事業の変革に取り組む DM 三井グループ。組織の変革を企業価値向上に確実に結びつけるため、取締役会、各種委員会がどのような役割を担い、どのような方向性を示しているのか。4名の社外取締役にお集まりいただき、現状の課題と今後の展望を語っていただきました。

取締役会の機能、運営を支える 監査等委員会、ガバナンス委員会

川村 旧三井製糖時代から社外取締役を務めていますが、三井製糖、大日本明治製糖とともに監査役会設置会社でした。この両社が統合して新たな展開を始めるにあたり、グループのガバナンスの強化、向上を果たすにはどのような機構、形態が望ましいのか、相当な議論を行いました。その中で、監査等委員会設置会社が組織の規模に合った効率が良い体制

であり、日本でも採用する企業が増え始めていたので、検討の結果、統合後のDM三井製糖ホールディングスでは監査等委員会設置会社を採用しよう決めました。

千原 私は2022年6月から監査等委員である社外取締役の任に就きました。社外取締役として、独立した立場から客観的な外部目線でDM三井グループの持続的成長や企業価値向上に資する経営判断を行うことを目指して取締役会での審議に臨むとともに、業務執行の遵法性や妥当性を監督する監査等委員会

の一員として、法令違反や著しく不当な事項がないか、モニタリングする重責も担っています。DM三井製糖ホールディングスでは、私たち社外取締役に対し、非常に丁寧な説明や幅広い情報共有が行われていますが、あえて懐疑的な視点を持ちながら質問や意見などをさせていただくように意識しています。

川村 監査等委員である取締役は、監査役と取締役と両方を務める役目があるので、これはなかなか大変で責任重大です。例えば、通常定例の取締役会は月1回、事前説明が1回と、平時の定例ミーティングは月2回開催されますが、取締役会、事前説明の前後に監査等委員会が必ずあります。加えて、国内外の拠点の往査があり、何か課題があれば別途、打ち合わせなどを行います。DM三井製糖ホールディングスの社外取締役は、みんな年間をつうじて非常に忙しく頑張っています。これはぜひ申し上げておきたいところですね。

そして、私たちの最大の役目の一つが内部統制システムをしっかりと構築することです。いくら私たちが忙しく働いても、海外の子会社で起きている小さなコンプライアンス違反に気づくことはできませんから、そのような事案が速やかに透明性を持って知らせてもらえる仕組みをつくるのが重要です。

曾我辺 そうですね。拠点や子会社などの往査の機会や関連する情報は監査等委員ではない独立社外取締役にも提供されており、執行側と社外取締役との情報格差を小さくすることにより、適切な情報共有に基づいて、社外取締役が監督し、意思決定に関与できるよう配慮されていると感じます。監査等委員としては、意思決定プロセスの公正性、検討の妥当性という点にも留意するよう心がけています。

また、法定ではありませんが、指名委員会と報酬委員会の両機能をあわせ持ったガバナンス委員会を設置したことも、DM三井製糖ホールディングスの一つの特徴だと思います。指名の範囲をいわゆるCEOに限定せず、取締役と執行役員と広く設定していること、経営層の評価を行った上で報酬の決定や解任、再任の判断をガバナンス委員会で討議できることは、効果的で効率的な議論を可能にしていると感じています。

千原 DM三井製糖ホールディングスのガバナンス委員会は委員の取締役だけでなく、関連するコーポレート部門の執行役員や社員も同席し、とてもオープンな議論の場になっていますね。私たち社外取締役に向け、取締役および執行役員の候補者について

の情報提供もとても丁寧に行っていただいています。また、報酬についても、固定額、短期インセンティブ、長期インセンティブの比率のあり方について議論するなど、皆さん、忌憚なく意見交換がされています。このような運営によって、指名・報酬の決定の恣意性や密室性を排除し、ガバナンス委員会は有効に機能していると思います。

玉井 DM三井製糖ホールディングスのように大株主がいて、個人の株主も多数いらっしゃる会社の場合、経営の客観性、透明性、説明責任をしっかりと担保する必要があり、そのためにも委員会で、少数株主の視点、外部の視点を持った私たちが議論を行っていくことが非常に重要です。また、指名に関しては、日ごろ私たちが接する機会のない方をいきなり評価することはできませんから、普段からよく話をしながら、意識的に次の経営人材を選考していきたいと考えており、これも株主の皆さんに代わって私たちが行っていると意識しています。評価の基準は一つではありませんが、長年、人事評価をしてきた経験からいうと、正直で裏表がない人、さらに自分のやりたいことを客観的、論理的に説明できる人、そのような点はよく見るようにしています。

曾我辺 マネジメント層の多様性という観点では、今年は女性の執行役員が2名誕生しましたが、さらに増やしていくことがDM三井グループの目標でもあり、社会の要請でもあります。今後も女性を含めたマネジメント層の多様性確保について取締役会でも議論し、執行側の取り組みの後押しをする必要があると思っています。

議論を重ねて完成した 中期経営計画の進捗を常に注視

川村 DM三井製糖（株）の主業である国内砂糖事業は、人口減少などの構造的な要因で市場縮小に向かっていることは衆目が一致するところで、だからこそ大日本明治製糖と三井製糖がリーダーシップを取って業界の前向きな再編に取り組んだわけです。とはいえ、砂糖消費がなくなるかということ、そうではありませんので、今の砂糖事業の基盤を活かしながら、事業ポートフォリオの大変換を図らなければならないというのがDM三井グループの目下の最大のテーマです。

かつて売上数兆円規模のいくつかの企業が異分野に積極的なM&Aや新規投資を行い、すばらしい成功

事例となりましたが、私たちにその戦略がとれるかという、すぐにはとれません。なぜかといえば、砂糖は人の栄養、健康に関わるエッセンシャルな食品であること、また、国産砂糖農家の保護育成、食と領土の安全保障という観点に関わること、これらの社会的な意味合いから砂糖事業は勝手に廃業ができないのです。現在取り組む中期経営計画では、砂糖事業を守りながら、収益性、効率性、成長性の3つを兼ね備えた事業ポートフォリオを形づくっていくという難しい課題に挑戦しています。

曾我辺 はい、確かに簡単ではない挑戦をしていますが、中期経営計画の5つの主要戦略のうち「国内砂糖事業の強靱化」については着実に取り組みが進んで順調に成果があがり、収益性の向上が図られていると考えます。

玉井 私も国内砂糖事業の収益力改善は評価できると思います。すでに流通の分野では十分に頑張っているのですが、今後は生産の固定費を大きく下げる施策が必要になると思います。例えば、先日、生産・技術担当であるCTOが生産現場の設備管理をシステム化するため、CMMS、Computerized Maintenance Management Systemの導入を始めたとおっしゃっていましたが、5年先には現場の人材確保ができないことも考えられます。システムを導入し、熟練者がいなくても工場の設備を落ちなく整備し、製品の品質の確保と効率的な生産計画が立てられるようにしていく方向性についてお話があったことは良いことだと思いました。

曾我辺 一方、「海外事業の拡大」「ライフ・エネルギー事業の成長」といった新たな事業展開を行う戦略部分はやや進捗が遅れが生じていますね。しかしながら、ライフ・エネルギー領域のどの分野にフォーカスしていくのかについて、取締役会でも経営会議でも相当に議論を重ね、子会社の持つ技術をコアにした分野にフォーカスすると決定できたことを、私はこの中期経営計画2カ年の中で特に評価しています。

千原 そうですね、栄養療法食品市場とスポーツ・ニュートリション市場にフォーカスすると方針が絞られました。この分野での新規事業展開をよりスピード感を持って進めていくには優良なパートナーを探し出し、実効性のあるM&Aなどを実行することが不可欠となります。とはいえ、M&Aの経験が豊富とはいえないDM三井グループですので、テルモ事業譲受やYOUR MEAL子会社化での成功体験を自信

につなげて、いかに主体的かつ能動的に動けるかが重要になってくると思います。

また、海外事業は、新工場の本格稼働の遅延などによって計画からだいぶ遅れています。現地経営陣の見通しの甘さやリスク感覚のズレによる対策の遅さも要因の一つにあったと個人的には思っています。今後は日本側の主管部がしっかりグリップを利かせられる体制に変わるので、巻き返しに期待したいですね。

川村 海外はまだいくつか課題があります。投資先行にならざるを得ず、果実は今後期待する状況ですが、本中期経営計画の主要戦略は取締役会で相当に議論した末に策定したものであり、「海外事業の拡大」はDM三井グループの事業ポートフォリオにおいて不可欠であると判断しています。今後も海外事業はしっかり見ていきたいと思っています。

人材の良さを活かしたマインドチェンジ、人的資本経営へ

玉井 私が長らく在籍していた石油会社は、砂糖会社とよく似た性質があります。人々のライフラインとされる商材を扱う規制産業ですから、安定的に流通しますし、原油が上がったとなれば値上げをさせていただきます、が通用しました。しかし長い目で見ると、脱炭素時代にふさわしい事業ポートフォリオに変えていかなければなりませんから、ソーラーパネル製造事業などの新規事業に乗り出しました。結局、このパネル製造は、中国勢とのコスト競争、これをしのぐ技術革新の戦いには勝てず、最終的にはパネル製造業からは撤退したのですが、今振り返ると、どちらもエネルギー関連事業ですが、まったく異なるビジネスモデルであるということの理解が足りなかったと思っています。製糖事業と同じように、そもそも非常に安定した事業を行ってきた会社ですから、一言で言うと競争の厳しさ、例えば、技術革新のスピード感、コスト削減の度合い、安定した売り上げを達成するための仕組みづくり、リスクに備える感覚が乏しいのも当然であり、そんな会社に新規事業へ挑戦し結果を出すというテーマが課され、頭では理解していても失敗を恐れ慎重になったりと難しかったと思います。DM三井製糖ホールディングスも、社員にマインドチェンジを求めるだけでなく、新規事業には経験をもった人（会社）を起用し、最初のうちはこの方々のやり方を学び、実

感する必要があると思いますし、今、まさにこの段階だと思います。そして、すべての社員に製糖事業と新規事業という若干、異なる文化が併存する会社の取り組む戦略や投資の内容を丁寧に説明し、社員の人事評価も含めて、皆に腹落ちして働いてもらうようにすることが重要だと思います。

曾我辺 そうですね。スタートアップ企業がグループに加わって、まったく違うカルチャーの方たちと一緒に事業開発を行う機会を得ている人たちは、自由な発想力でチャレンジする姿勢を目の当たりにして、自らも新たな課題に挑戦しています。その一方で、砂糖事業の工場では、チャレンジ、チャレンジと会社が成長戦略を掲げる中で、自分たちのチャレンジとは何なのか、という思いを持っているかもしれません。工場ではそもそも改善や改革は従来からも粛々と行われていて、そういったこともチャレンジであることを理解していただき、新たなことへの取り組みに対する心理的なハードルが下がるようマネジメントが発信していくことも有効かもしれません。

千原 私も同感です。グループのビジネスモデル変革を推進するためには、さまざまな価値観やバックグラウンドを持つ社員が意欲とやりがいを持って働

ける環境で力を発揮してもらわなければなりません。2024年4月から運用開始した新人事制度では、評価軸の見直しも図られていますし、人的資本の拡充に向けた取り組みはすでに始まっています。執行役員CHRO、人事・DX戦略グループの人事担当、サステナビリティ推進室の「人に寄り添う分科会」といった複数の関連部署が上手に連携し、DM三井グループらしい人的資本経営の取り組みを進めていってほしいですね。

川村 DM三井グループの社員は良い人で保守的といわれますけど、それが製糖会社にとって最適なカルチャーだったからです。しかし世の中が変化し、製糖会社が変わらなければならない時代がやってきました。果敢な挑戦をしていきたい。だからといって、全員が冒険に乗り出したら船は転覆してしまいます。DM三井グループの皆さんには、会社に入った時に抱いていた、砂糖というもののやさしさや社会の役に立ちたいといったさまざまな夢があるはずです。そのあどけない夢を、皆で叶えようと思えるような会社のシステムや雰囲気をつくっていくことが私たちボードメンバーの一番大きな責任だと、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 小塚 智広

持続的成長や企業価値向上の実現に向けた監査等委員の役割

2024年3月期は、中期経営計画の進捗状況を重点監査項目の一つに掲げ、主力の砂糖事業における最適体制構築などの取り組み、成長分野であるライフ・エネルギー事業や海外事業の進捗、サステナビリティ方針に基づく経営資源再配分（人的資本など）について確認しました。

成長戦略の中で監査等委員会が果たすべき役割としては、まず、専門的な知見と高い見識を持つ社外監査等委員は、独立した立場と客観的な視点で持続的成長や企業価値向上の実現を意識しつつ取締役会に臨み、一方で取締役の業務執行が適切に行われているかを監査する重責を担っています。そして、持続的成長の実現に向けて監査等委員会が果たすべき役割を機能させるため、常勤監査等委員は、監査等委員会室を軸に事業会社の監査役と情報共有に努め、業務プロセスを監査する内部監査室と協力、十分な情報を提供することに努めています。事業経験豊富な社外取締役は監査等委員会の往査に同行するなど、実務的切り口で現場の状況を分析、監査の質的向上にも貢献しています。

DM三井製糖ホールディングスでは、社外取締役へ丁寧に幅広い説明と情報共有を行う仕組みが機能しており、社外取締役とは多面的な視点で議論を行っています。株主の皆さまの負託に応えることはもとより、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などと密接な連携に努めるとともに、適切なリスク管理のもと、DM三井グループが持続的成長を実現できるよう、「攻めと守り」の役割をしっかりと果たしていきます。

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。



コーポレート・ガバナンスの考え方

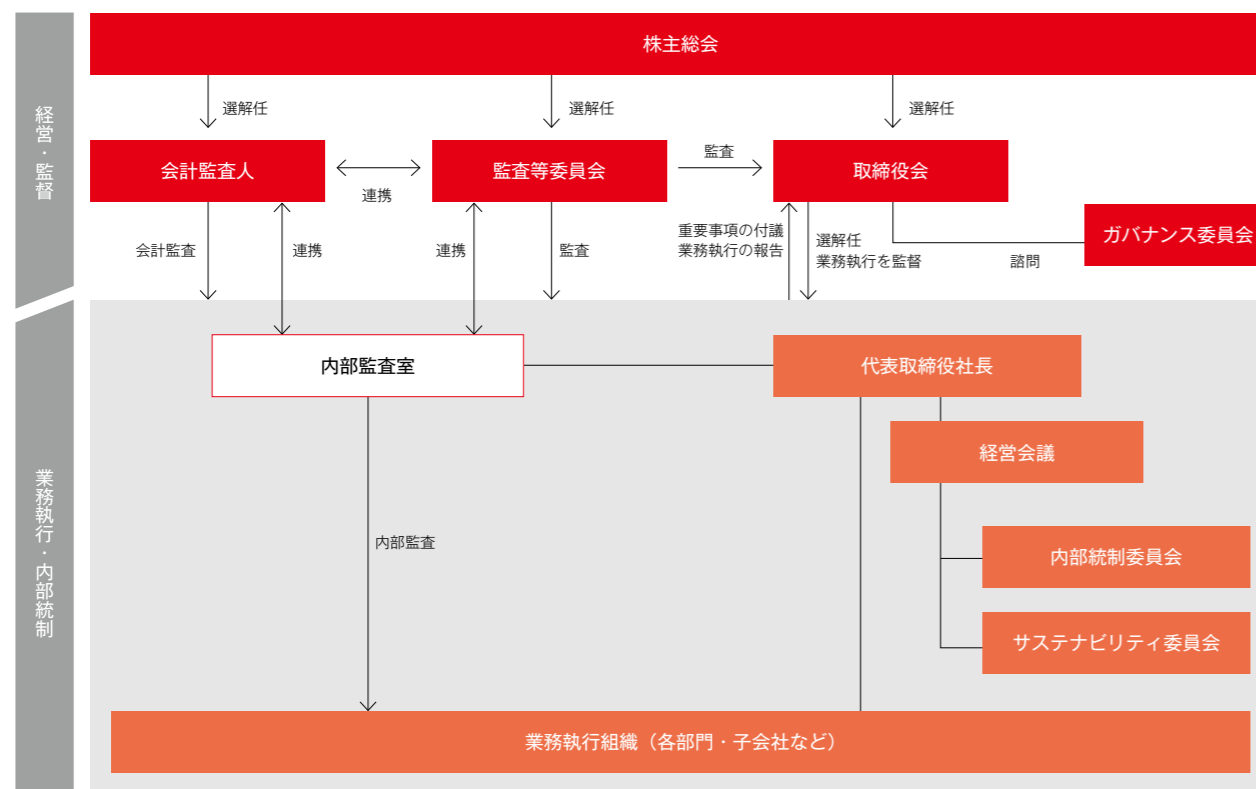
DM三井製糖ホールディングスは、ステークホルダーに対して、透明性が高く公正な経営を行い、コンプライアンスを重視し、迅速かつ正確に情報を開示することを、コーポレート・ガバナンスの基本としています。継続的な企業価値向上のため、企業の社会的責任と食品会社としての「食」の安全・安心に対する責任を常に意識し、経営の意思決定の迅速化を図りながら機

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



コーポレート・ガバナンス体制

DM三井製糖ホールディングスは、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。取締役会を構成する10名の取締役は、男性8名、女性2名(社外取締役)となっており、女性比率は20%です。

■ 監査等委員会

監査等委員会は、経営執行機能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。

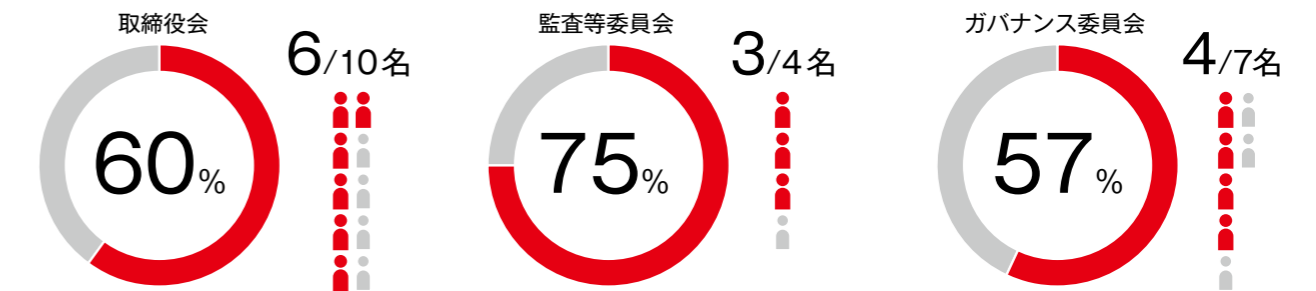
■ ガバナンス委員会

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



■ 2024年3月期の活動状況

名称 (開催回数)	委員長、議長	おもな付議事項
取締役会 (13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. 内部統制およびコンプライアンスに関する事項 3. 労働安全衛生に関する事項 4. サステナビリティに関する事項
監査等委員会 (17回)	取締役 常勤監査等委員 益本 広史	1. 監査方針・監査計画なら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. 常勤監査等委員による監査活動状況 4. 連結グループ内部統制上の課題等の当社執行状況 5. 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、取締役間で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。2024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、2025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、継続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DM三井製糖ホールディングスのガバナンス改革に活用していきます。

役員の報酬

DM三井製糖ホールディングスの取締役の報酬は、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、DM三井製糖ホールディングス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

DM三井製糖ホールディングス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、本信託をつう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。

2024年3月期取締役会実効性評価と今後の対応

自己評価項目	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 取締役会の運営 議題について 取締役会の審議の状況について ガバナンス委員会について 取締役のトレーニングについて 特に優先して改善すべき点、意見要望等
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> 各項目十分または概ね適切であるとの回答が大勢を占め、不十分との回答はなかった 経営経験者が社外取締役に加わり多様性やスキルバランスの向上が図られた 事業会社の業務執行報告や労働安全衛生報告は有益との回答が多かった 資料の配布時期や分量、内容についても改善が見られたとの意見が多かったが、さらなる配布時期の早期化や分量の削減を求める意見もあった
今後の対応	<ol style="list-style-type: none"> グループ経営の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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 ガバナンス委員会の機能向上 <ul style="list-style-type: none"> 経営者のサクセッションプランの審議 取締役会の構成、執行役員の選任基準・報酬等についての議題を設定 その他 <ul style="list-style-type: none"> 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

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）

	固定報酬 (約 67%)	インセンティブ報酬 (約 33%)	
	基本報酬	業績連動報酬等 (短期インセンティブ報酬)	非金銭報酬等 (中長期インセンティブ報酬)
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く） 取締役（監査等委員）（社外取締役を除く） 社外取締役（監査等委員を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）
評価・付与方法	月例の固定報酬	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」に応じて毎年一定の時期に支給	株式交付規程に基づき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、取締役退任時にポイント数に応じた当社株式を交付

2024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）	156	103	35	18	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	25	25	—	—	1
社外取締役（監査等委員を含む）	40	40	—	—	5

政策保有株式について

DM三井製糖ホールディングスは、「DM三井製糖ホールディングス コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、政策保有株式について保有基準に照らして保有目的や経済合理性を検証し、その意義が乏しいと判断されるものは売却することを定めています。具体的には、毎年取締役会において、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト(WACC)に見合っているかなどを精査し、保有の適否を検証しています。

また、DM三井製糖ホールディングスの株式を政策保有株式として保有している会社から株式売却などの意向が示された場合、取引の縮減を示唆するなど、その売却を妨げるようなことはしません。

さらに有価証券報告書では、毎年、DM三井製糖ホールディングスおよび連結子会社の中で、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社（最大保有会社）につき、政策保有株式の保有状況を開示しています。2024年3月期は、最大保有会社であるDM三井製糖（株）において、7銘柄（301百万円）を売却しました。

コンプライアンスの考え方

DM三井グループでは、DM三井製糖ホールディングスやグループ各社およびその役員、社員が遵守すべき考え方と行動のあり方を示した行動基準を誠実に守り、内部統制システムおよびコンプライアンス体制の整備やその適正な運用に取り組みます。

コンプライアンス体制

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、DM三井製糖ホールディングス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、DM三井製糖ホールディングス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。DM 三井製糖ホールディングス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。

おもな取り組み

「行動指針」「行動基準」遵守の徹底

2021年4月、DM 三井製糖ホールディングスの誕生とともに、社員全員の心の拠りどころとして、未知なる変革への挑戦を力強く後押しし、企業価値をさらに向上させるための道標である新しい企業理念「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。」を制定しました。また2022年1月には、企業理念を実現するための姿勢や行動原則を可視化する「行動指針」および、社員が遵守すべき具体的な基準である「行動基準」を制定しました。

企業理念を実現し、行動指針・行動基準を遵守すべく、研修の実施や「行動基準ハンドブック」の作成・社内DBへの掲示などを行っています。

企業倫理ヘルプラインなどの報告相談制度

DM 三井グループでは、内部通報制度として「企業倫理ヘルプライン」を設けており、コンプライアンス違反やハラスメントなどに関する通報・相談に対応しています。社外窓口は、顧問弁護士とは別の弁護士が対応することにより、独立性を担保しています。社内窓口は、電話・メールのほかにフォームを作成して対応しており、匿名性を高め、かつ簡単に通報できるような仕組みを整えています。

コンプライアンス教育

毎年、全社向けにコンプライアンス研修およびeラーニングを実施しています。2024年3月期におけるコンプライアンス研修の受講率は97.2%、eラーニングの受講率は89.2%でした。

またコンプライアンス研修資料についてはグループ会社にも共有し、必要に応じて、グループ会社におけるコンプライアンス研修実施の状況確認を行っています。

リスクマネジメントの考え方

DM 三井グループでは、DM 三井製糖ホールディングスおよびグループ会社の持続的発展を目的に、企業経営に影響をおよぼすさまざまなリスクに対して、適切かつ迅速な対応を図るためのリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント体制

DM 三井製糖ホールディングスは、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故などを想定した事業継続計画（BCP）を別途策定しています。

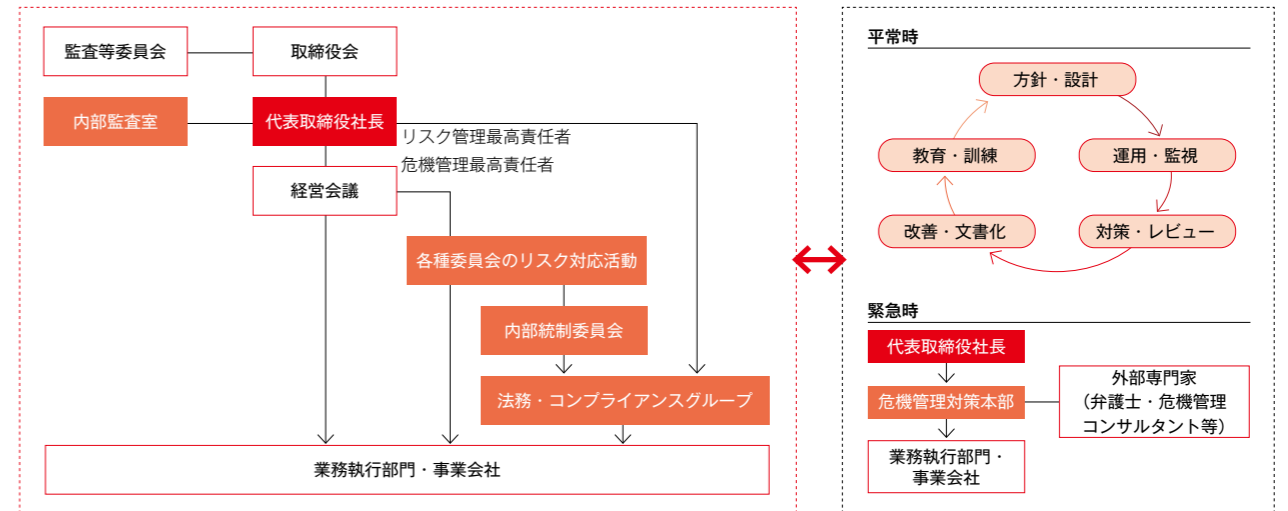
子会社の業務適正確保のための体制

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DM 三井製糖ホールディングス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。

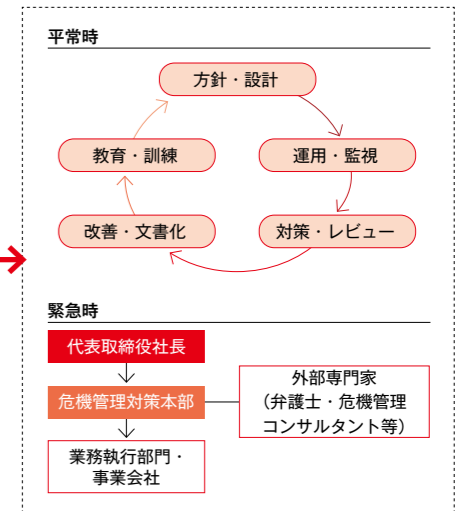
リスクマネジメントプロセス

DM 三井グループは、事業戦略や各国・地域のさまざまな状況を考慮してリスクの特定と影響を把握し、対策を立て、運用し、改善や教育、訓練などをするリスクマネジメントプロセスを回しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントプロセス



DM 三井グループの事業やそのほかの遂行上、影響のあるリスク

重点リスク課題	事業への影響	当社グループの施策
食の安全性に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●品質上の重大な問題などが発生することによる顧客の信頼喪失および売上低下 ●生産の停止や製品の回収に伴う費用発生 ●管理体制の強化や対策のための費用発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●「DM 三井グループ調達方針」を定め、サプライヤーへ周知 ●ISO や FSSC などの規格を取得・活用 ●食品事故が発生した場合を想定し、マニュアルを整備 ●品質事故対応訓練を定期的実施
農業政策などの事業環境に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●人口減や甘味需要の多様化などによる国内の砂糖消費量減 ●今後の政府の農業政策の変更、EPA（経済連携協定）・FTA（自由貿易協定）・TPP（環太平洋パートナーシップ協定）の進捗により、海外から砂糖を使用した安価な製品や精製糖が輸入されることによる財政への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●堅調な経済成長が持続する ASEAN・中国・中東においてシンガポールの連結子会社や、タイおよび中国の持分法適用関連会社をつうじて海外砂糖事業拡大を推進 ●情報収集に努め、想定に応じた影響度の把握と対策を検討 ●原料糖調達ルートが多様化やグローバルな事業展開を進めることで国内の農業政策の変化による影響を分散
原料糖および原材料・商品の調達ならびに製商品の販売に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●為替変動やエネルギー価格、輸送費用の上昇による資金調達コストの増加 ●天候やサトウキビの生育状況などによる収穫量・品質への影響 ●仕入価格変動などの製商品価格への反映遅延などによる原価率の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ●社内規則に基づき、担当部門における役職員への適切な権限付与、取引区分の明確化などにより、リスク管理を徹底 ●日頃より情報収集に努め、適時適切に価格反映を実施
気候変動に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●気象災害激甚化による工場など生産設備への被害 ●原料糖および原材料・商品の調達への影響 ●炭素税導入といった低炭素社会へ移行した場合のエネルギー価格変動 	<p>気候変動への対応の詳細については、「TCFD 提言への対応」(p.58~p.59)を参照</p>
事業投資に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●偶発債務の発生 ●各国における政策・制度の急激な変更、廃止や地政学的リスクの顕在化などの環境変化により、対象会社の事業運営に支障をきたす事態の発生 ●対象事業で将来の収益力が低下したことなどによる、のれんおよび無形固定資産の減損 	<ul style="list-style-type: none"> ●重要な事業投資については、十分な事前協議を行った上で、経営会議を経て取締役会にて決定 ●投資後、各社への経営幹部人材の派遣、取締役会などの重要会議への出席や定期的な経営管理を実施
人材確保および育成に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外における人材不足 ●人材育成の計画への支障 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働安全衛生を最優先とした職場環境整備や、時流に合わせた働き方改革を推進 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進
地震・台風・豪雨などに起因する大規模自然災害および感染症拡大に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●原料糖の調達や製品の生産・流通への影響 ●感染症の拡大に伴う行動制限政策などにより、需要が低迷 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業継続計画（BCP）を策定の上、定期的な見直しや訓練を実施 ●大規模自然災害下や感染症拡大下で、従業員の安全衛生と製品の安定供給を最優先とした事業運営を維持するため、確実な感染症対策を含む高度な衛生基準のもと、生産継続を確保する体制を整備
情報システムおよびセキュリティに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ●コンピューターウイルスの侵入や不正アクセスなどのサイバー攻撃による社内ネットワークシステムの運用停止や情報漏洩、不正利用など 	<ul style="list-style-type: none"> ●標的型攻撃対策として不正アクセス対策やマルウェア対策に加え、デバイス管理、ID 管理、従業員教育およびデータ漏洩対策を組み合わせた認証・認可基盤を構築 ●業務委託先では、契約をつうじて、セキュリティ状況の定期確認および強化施策を実施 ●個人情報保護方針および個人情報保護規程のもと、その保護体制を明確に定め、従業員教育、監査および業務委託先も含めた指導などを実施

役員一覧



代表取締役社長 CEO
内部監査、品質保証、
人事・DX 戦略グループ（人事）担当
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
小塚 智広



取締役上席執行役員 CFO
経理グループ、経営企画グループ（SR・
FP&A）、人事・DX 戦略グループ（DX
戦略）担当
森 雅彦



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

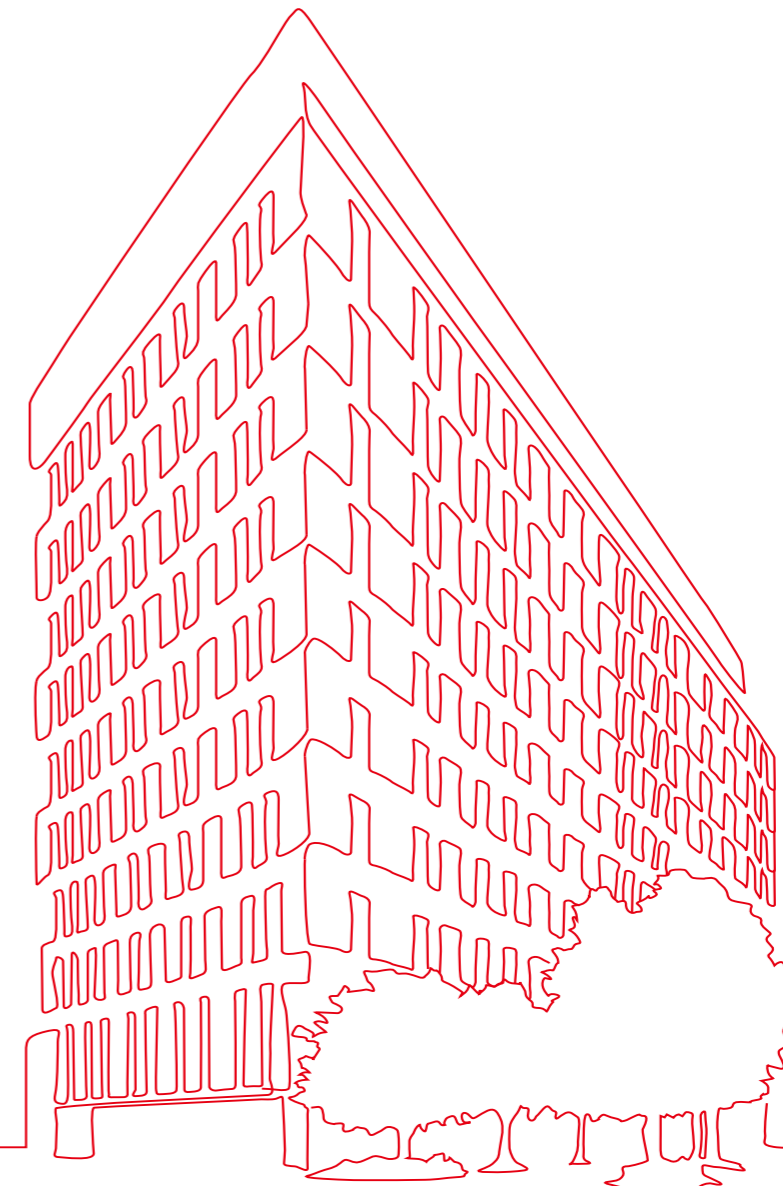
■ スキル・マトリックス

		経営全般	事業戦略・ 推進（海外 事業、事業 開発、研究 開発）	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	生産管理
地位	氏名									
代表取締役社長	森本 卓	○	○	○	○	○	○	○	○	○
代表取締役	佐藤 裕	○	○	○					○	○
取締役	森 雅彦	○	○	○		○		○	○	
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）	小塚 智広	○	○	○			○	○	○	
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	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
経営成績				
売上高	百万円	147,880	163,310	170,774
砂糖	百万円	123,430	138,523	142,008
ライフ・エナジー	百万円	21,839	22,367	26,388
不動産	百万円	2,610	2,420	2,377
営業利益	百万円	3,630	1,100	4,251
砂糖	百万円	2,441	207	2,959
ライフ・エナジー	百万円	153	393	450
不動産	百万円	1,034	498	841
売上高営業利益率	%	2.5	0.7	2.5
経常利益	百万円	3,479	19,058	9,778
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,657	7,911	8,445
設備投資額	百万円	9,173	16,739	7,133
減価償却費	百万円	5,799	6,054	5,752
研究開発費	百万円	1,001	882	759
財政状態				
総資産	百万円	189,497	196,123	191,428
純資産	百万円	109,926	112,578	117,340
自己資本	百万円	101,210	107,176	112,165
自己資本比率	%	53.4	54.7	58.6
有利子負債	百万円	30,032	47,998	44,727
ネット有利子負債 ^{*1}	百万円	△ 1,444	19,996	19,656
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	6,356	6,228	12,739
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	344	△ 21,561	△ 6,665
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	6,570	11,655	△ 8,990
フリーキャッシュ・フロー ^{*2}	百万円	6,701	△ 15,332	6,074
経営関連指標				
EBITDA ^{*3}	百万円	10,154	8,216	11,580
ROE	%	3.9	7.6	7.7
ROIC ^{*4}	%	2.2	0.6	2.2
1株当たり情報				
当期純利益金額	円	113	245	262
純資産額	円	3,136	3,321	3,476
配当額	円	60	120	130

※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
 ※4 ROIC = 営業利益 (税後換算) ÷ 投下資本

非財務データ

環境

項目	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
エネルギー関連				
CO ₂ 排出量 ^{*1}	t	303,645	245,458	232,939
オフィスエネルギー使用量 ^{*2}	GJ	4,442	4,944	6,047
ガソリン使用量 ^{*3}	kl	15	15	10
水資源				
用水使用量 ^{*1}	千 m ³	16,017	13,038	11,415
排水量 ^{*1}	千 m ³	15,996	12,895	11,170
間接冷却水使用量 ^{*4}	千 m ³	36,371	36,068	35,545
大気				
フロン排出量 ^{*1}	t	509	38	45
大気汚染負荷量 (Nox) ^{*1}	t	431	333	256
大気汚染負荷量 (Sox) ^{*1}	t	1,221	871	522
大気汚染負荷量 (ばいじん) ^{*1}	t	153	93	95
排出物				
廃棄物量 ^{*1}	t	68,244	56,684	90,394
埋立・焼却量 ^{*1}	t	8,935	10,811	8,289
廃棄物リサイクル率 ^{*1}	%	87	81	91
オフィス廃棄物量 ^{*3}	t	29	31	65

社会^{*5}


項目	単位	2023年3月期	2024年3月期
雇用			
従業員数 ^{*6}	人	1,595	1,566
男性	人	1,147	1,115
女性	人	448	451
平均年齢	歳	44	44
平均勤続年数	年	15	16
新卒採用者定着率 ^{*7}	%	97	89
離職率 ^{*8}	%	3	4
男性	人	37	43
女性	人	18	21
ダイバーシティ (多様性)			
社員における女性の割合	%	28	29
新卒者における女性の割合	%	32	37
男性	人	17	22
女性	人	8	13
管理職社員における女性の割合	%	10	11
男性	人	278	281
女性	人	32	33
定年再雇用率 ^{*9}	%	98	88
障がい者雇用率	%	1	1
男性	人	11	16
女性	人	5	5
職場環境			
年間平均総実労働時間 ^{*10}	時間	1,595	1,753
月平均所定外労働時間 ^{*11}	時間	12	26
有給休暇取得率 ^{*12}	%	62	68
育児休業取得者数	人	22	26
男性	人	11	18
女性	人	11	8
育児休業復帰率	%	100	95
育児短時間勤務者数	人	26	22
労働安全衛生			
労働災害発生件数	件	55	33

ガバナンス

項目	単位	2023年3月期	2024年3月期
取締役会			
取締役数	人	10	10
社内	人	4	4
男性	人	4	4
女性	人	0	0
社外	人	6	6
男性	人	4	4
女性	人	2	2
取締役会開催数 ^{*13}	回	12	12

※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(株)ほか、国内連結子会社14社
 ※6 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
 ※7 入社社員の3年後定着率
 ※8 定年退職、嘱託社員、パート社員除く
 ※9 DM三井グループ内勤務を含む
 ※10 一人当たり平均労働時間 (時間外含む)
 ※11 組合員のみ
 ※12 社員および嘱託社員
 ※13 書面決議含めず

会社概要

商号	DM三井製糖ホールディングス株式会社 (Mitsui DM Sugar Holdings Co., Ltd.)	
本社所在地	〒108-0014 東京都港区芝五丁目26番16号 Mita S-Garden	
代表者	代表取締役社長 森本 卓 代表取締役副社長 佐藤 裕	
設立日	1947年9月4日 (2021年4月1日、商号変更によりDM三井製糖ホールディングス株式会社設立)	
資本金	7,083百万円	
主要事業	グループ経営管理事業、不動産事業、資産管理事業、ならびに、日本国外の駐在員事務所の運営および管理に関する事業	
年間売上高 (2024年3月期)	連結 170,774百万円 単体 4,298百万円	
従業員数 (2024年3月31日現在) ※嘱託社員、パート社員を除く	連結 1,462名 単体 40名	

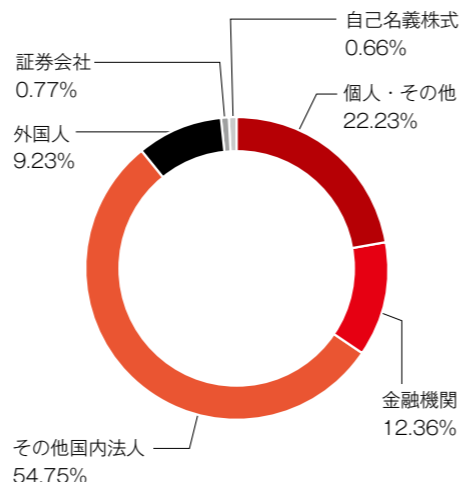
株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	60,000,000株
発行済株式の総数	32,639,780株 (うち自己株式216,234株)
株主数	40,109名

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率 (自己株式のぞく)(%)
三井物産株式会社	8,609,070	26.55
三菱商事株式会社	6,487,990	20.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,236,400	6.90
豊田通商株式会社	1,000,000	3.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	768,700	2.37
双日食料株式会社	634,000	1.96
株式会社三井住友銀行	388,864	1.20
三井住友信託銀行株式会社	252,000	0.78
日本甜菜製糖株式会社	250,232	0.77
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	214,806	0.66

株式の所有者別分布状況



※比率は単元未満株式を含めて計算しています

事業所・関係会社 (2024年9月30日現在)

