

DM三井製糖株式会社

統合報告書 2025

幸せのちからになる
DM三井製糖株式会社

DM 三井製糖株式会社
経営企画部
〒108-0014
東京都港区芝五丁目 26 番 16 号 Mita S-Garden



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。

幸せの時間が広がる未来にずっと貢献できるグループ企業へ。

私たちは、一歩ずつ挑戦していきます。

幸せの ちからになる



CONTENTS

02	DM 三井グループの企業理念
04	目次、編集方針
05	Part 1 DM 三井グループの価値創造
06	トップメッセージ
10	価値創造のあゆみ
12	価値創造プロセス
14	事業概況・活動
16	At a Glance 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	対談「DM 三井グループの変革の目指すところ」
22	中期経営計画 -2026 Diversify into Nutrition & Health
24	戦略 1 国内砂糖事業の強靱化
28	戦略 2 海外事業の拡大
32	戦略 3 ライフ・エナジー事業の成長
36	戦略 4 不動産事業
38	戦略 5 財務戦略
40	戦略 6 人事戦略
44	戦略 7 DX 戦略
46	DX 戦略座談会 「全社の力で拓く、製糖業 DX の未来」
51	Part 3 サステナビリティ
52	サステナビリティ推進担当メッセージ
53	サステナビリティ鼎談 「次世代の精製糖工場の姿を描く、2 つの Zero プロジェクト」
56	サステナビリティ
60	5 つの「寄り添い」環境に寄り添う
64	5 つの「寄り添い」人に寄り添う
66	5 つの「寄り添い」幸せの時に寄り添う
67	5 つの「寄り添い」健康に寄り添う
68	5 つの「寄り添い」地域社会に寄り添う
70	Column「サステナビリティ・ラウンドテーブル」
71	Part 4 ガバナンス
72	社外取締役座談会 「DM 三井グループの次なるステージ」
76	ガバナンス
83	Part 5 コーポレート・データ
84	財務データ、非財務データ
86	会社概要、株式の状況

編集方針

本報告書は、全てのステークホルダーの皆さまに、DM三井グループの企業理念のもと、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三井製糖株式会社
<https://www.msdm-hd.com/>

■対象期間

2024年4月～2025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三井製糖株式会社他、子会社、関連会社）
※2025年4月、DM三井製糖ホールディングス株式会社はDM三井製糖株式会社を吸収合併し、DM三井製糖株式会社に商号を変更しました
※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、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性がありますことを、ご承知おさください。



Part 1

DM三井グループの価値創造

長きにわたって築いてきたブランドの信頼を
新市場へ、海外へと広げるべく、
新たな経営体制で挑戦していきます。



代表取締役社長 CEO
森本 卓

DM 三井グループの理念と 5つの事業戦略

DM三井グループは、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、タグライン「幸せの ちからになる」を定めています。

この言葉には、「おいしい」「たのしい」「うれしい」といった人が生きの中で感じる幸せを支える力を、私たちが届けたいという想いを込めています。この想いこそがDM三井グループが社会に存在する意義であり、パーパスそのものです。

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しており、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グループ研究開発力の集積・強化、⑤持続可能な社会の実現への貢献、の5つを主要な事業戦略としています。この中期経営計画全体のテーマである「Diversify into Nutrition & Health」は、「栄養：Nutrition」と「健康：Health」にフォーカスし、人々のライフステージや活動状況に応じた価値を持つ商品・サービスを、姿かたちを変えながら提供し（多様化：Diversify）、人々の「幸せの ちからになる」ことを意味しており、これらの事業戦略を推進し、目標を達成していくことで、DM三井グループの企業理念を具現化することができると考えています。

本メッセージでは、2025年3月期の振り返りとともに、中期経営計画の最終年度に向けた私の決意、そしてグループの未来を拓くことを目的とした新たな成長の基盤づくりについて報告いたします。

2025年3月期の事業環境と 業績振り返り

2025年3月期も、前期から引き続き、様々な変化にさらされる事業環境でしたが、グループ一丸となって事業戦略を遂行してきました。その結果、国内砂糖事業の収益強化策などの成果が表れ、売上高は1,788億円（前期比80億円増加）、営業利益＋持分法損益は140億円（前期比103億円増加）、EBITDAは209億円（前期比93億円増加）という好

業績を上げることができました。特に、営業利益＋持分法損益とEBITDAについては、中期経営計画目標の前倒し達成となりました。この成果は、2021年4月の経営統合以来、統合シナジー創出を目指したDM三井グループ社員一人ひとりの地道な努力に加え、日頃よりDM三井グループを支えてくださるお客さま、取引先や株主の皆さまをはじめ、全てのステークホルダーの皆さまとの信頼関係の積み重ねがあつてこそ、成し得たものだと思います。事業環境としては、原材料価格やエネルギーコストの高騰など強い逆風が続く中、価格改定やコスト削減を着実に行うことで収益を確保し、より強靱な事業体質へ変革してきました。これによってDM三井グループの今後の成長基盤の強化に繋がったと考えています。

中期経営計画の進捗と 最終年度の取り組み

糖は3大栄養素（Three major nutrients）の一つである炭水化物に含まれ、人が生きるエネルギー源、特に脳の活動を支えるためにも不可欠です。DM三井グループでは、安心・安全で高品質の砂糖を皆さまにお届けするとともに、適度な糖の摂取を啓発することで、人々の健康な暮らしに貢献していくことを目指しています。しかしながら、国内の砂糖市場の規模は人口減少や甘味需要の多様化などの要因で年々縮小しています。このような厳しい外部環境の中、高品質の砂糖を安定的に供給していくため、国内砂糖事業の強靱化を掲げ、生産拠点や流通網の最適化に取り組んできました。2021年の日本甜菜製糖、2024年の和田製糖との業務提携を経て、2025年3月には九州地区の生産拠点の再編を発表し、国内生産体制の最適化は最終段階を迎えています。2021年4月の経営統合の当初に設定した統合効果は25億円でしたが、すでに2025年3月期までに18億円の実績を挙げており、「国内砂糖事業の強靱化」戦略は着実に成果を出しています。今後はDXの推進などにより、効率性だけでなく、お客さまのニーズにより深く応える揺るぎない競争優位性を確立していくため、取り組みを継続していきます。

「海外事業の拡大」戦略では、タイ、中国、シン

ガポール、中東、ベトナムの各国に価値ある機能を持つ拠点を保有し、アジアを中心としたバリューチェーンの構築を目指して事業展開を進めてきました。しかし、外部環境変化の影響を受け、残念ながら2025年3月期までの業績は目標を下回る結果となっています。タイでは、操業の安定化により生産量は順次増加していますが、販売価格が当初の想定より低く推移していることから、厳しい業績となっています。シンガポールでは、インフレ、人件費高騰などで生産コストが上昇していたことから、事業構造改革を推進し、より効率的な生産体制への移行に向けて業績回復プランを策定し、実行に移しています。中東とベトナムでは、新たな製造拠点で稼働を開始しましたが、フル生産を前提とした安定的収益力創出に向けては、今が正念場という状況です。いずれの国においても原因の異なる課題に直面していますが、各地域の状況に応じた打ち手を迅速に実行していくことで、強靱な事業構造を築く好機に転ずることができると思っています。経営陣も現地と一体となって事業展開の遅れを取り戻し、次なる飛躍に繋げていきます。

「ライフ・エナジー事業の成長」戦略では、DM三井グループの成長戦略のコアとなる次世代事業開発を推進しています。ライフ・エナジー事業は私たちの未来を拓く、新たな成長エンジンと位置づけており、シニアニュートリションやスポーツニュートリション市場への挑戦は、「Nutrition by Life Stage」を具現化する取り組みです。日本の人口が減少する中で、65歳以上の高齢人口が増えています。また、生涯にわたり健康を維持したいという願いは全世代共通のもので、スポーツやフィットネスなどを取り入れたライフスタイル、食のスタイルの需要も今後ますます高まると考えています。このような成長が見込める市場に対し、DM三井グループ各社が持つ栄養や機能性素材の知見の集積や事業開発、そしてM&Aによる積極的な事業展開を行っており、この分野を砂糖事業と並ぶ力強い柱へ育て上げることに全力を注いでいます。ライフ・エナジー事業を通じて、人々の健康で豊かな人生に具体的に貢献していくことが、私たちの目指すところです。2025年3月期も、「糖×タンパク質」「栄養」をキーワードに、拡大するシニア市場の取り

込みに向けた事業開発を加速してきました。引き続き、ニュートリー、YOUR MEAL、タイショーテクノスなど、各グループ会社の独自技術・ノウハウ、販売チャネルなどの相互活用を通じた価値向上によりターゲット領域における各社のプレゼンスを高めていきます。2026年3月期は中期経営計画の最終年度であり、これまでの取り組みの集大成となる重要な一年です。数値目標の達成はもちろんのことですが、私が真に達成したいのは、その先の私たちの姿、すなわち「Diversify into Nutrition & Health」をさらに推進することで、社会にとってなくてはならない企業へと進化を遂げることです。全てのステークホルダーの皆さまの期待を上回る価値創造の実現に向け、全力を尽くしていきます。

サステナビリティ、人材、DX 戦略の強化

DM三井グループは、経営戦略のベースに社会価値創造の理念を置いています。私たちならではのサステナビリティ活動を行っていくため、5つの「寄り添い」を定義し、10項目の重要課題を定め、KPIの策定・実行を進めています。2025年3月期も、環境、人、幸せの時、健康、地域社会に寄り添う、具体的な活動を推進してきました。

気候変動では、温室効果ガスを2031年3月期に46%削減（2016年3月期比）する目標を掲げ、取り組みを年々強化し、2025年3月期までに31%削減と順調に進捗しています。

人権尊重への取り組みでは、砂糖の原料であるサトウキビやてん菜から最終製品まで、世界各地に広がるバリューチェーンを持つDM三井グループの責務として、人権影響評価を実施し、職場環境や労働安全衛生などの顕在的または潜在的な人権課題を特定しています。今回の評価結果に基づき、今後もバリューチェーンにおける人権尊重への取り組みを進めていきます。

また、DM三井グループの持続的成長の源泉は「人」です。個人の成長と事業の成長を結びつけ、個の力・個の総和の最大化を目指し、社員一人ひとりが持つ才能を開花させ、多様なキャリアパスを築ける環境が大切であるとの考えのもと、新人事制度



の策定、導入を行いました。CHROが中心となって経営計画の実現を目指した人的資本を拡充するため、組織を率いる力、専門性を極める力、それぞれの強みを尊重し、従来の年功序列の概念に縛られない、互いに高め合う組織づくりに取り組んでいます。

さらに、組織の変革を行うために現代では不可欠となったデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略も推進しています。DM三井グループのDXは、単なるシステム導入や業務効率化に留まらず、ビジネスのあり方そのものを変革し、新たな価値創造を可能にするための挑戦です。人材育成とシステム整備の両面からその挑戦に取り組んでおり、2028年に予定する新基幹システム稼働はその重要な一歩となります。デジタル技術を駆使し、お客さまへの価値提供の最大化を目指していきます。

新たな価値創造のための基盤づくり

現在のような変化の激しい時代の中で勝ち抜き、数十年先も社会に認められる企業であるためには、強固な事業基盤だけでなく、それを支える高度な経営の仕組みが不可欠です。2025年4月1日、DM三井製糖ホールディングス株式会社とDM三井製糖株式会社は合併しました。その目的はまず、経営の意思決定の迅速化、執行に対する指示システムのシンプル化、さらに、事務オペレーションの効率化、グループシナジー創出の推進です。新社名は、DM三井製糖株式会社とし、効率的運営の推進と成長を加速す

るための経営体制の確立を行っていきます。

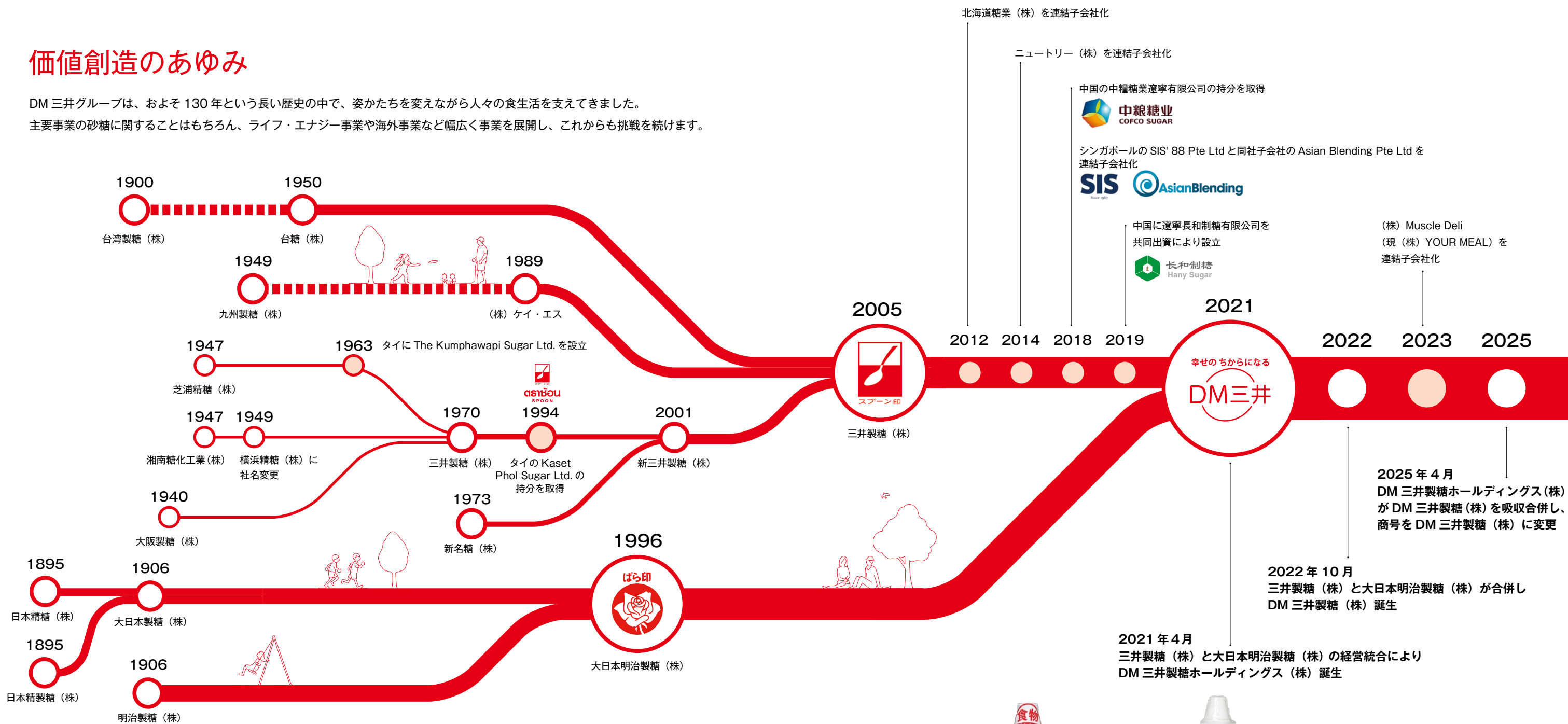
さらに合併後の新体制として、CXO（Chief＝最高責任者、X＝担当業務機能、Officer＝執行役員）の配置を行いました。CEOを筆頭に、各分野の高い専門性を持つCBXO、CBO、CFO、CTO、CAO、CCO、CHRO、CDIOを経営会議メンバーに迎え、意思決定の質とスピードの向上を図ります。DM三井グループでは、変化を恐れるのではなく、変化を創り出すことを目指し、新体制によって経営のさらなる高度化を追求していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

DM三井グループの強みは、日々の生活に欠かせない砂糖やそれに関連する長年の知見や技術だけではなく、「スプーン印」や「ばら印」ブランドなど、グループ各社が展開する事業に対する社会からの信頼であると考えています。今後、国内はもちろんのこと、中国やASEAN、中東などの海外の食卓にも彩りを添える新たな製品やサービスなどを展開し、世界から信頼される企業グループへと成長していきます。また、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、幸せの 때가 広がる未来に貢献できる企業グループとなるための挑戦も続けていきます。そして、株主の皆さまからの大きな期待にお応えできるよう努めてまいりますので、引き続き、ご支援をお願いいたします。

価値創造のあゆみ

DM三井グループは、およそ130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	1950	1980	2010	2020	2025
1907 日本初の角砂糖を製造	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、ロザティ を発売	1984 パラチノース® 発売 1990 パラチニット® 発売 1998 キヌア 発売	2012 石垣島のおいしいお砂糖 発売 2017 チャック付きスタンドバック 発売 2019 ととのえオリゴシリーズ 発売	2020 サツと使える砂糖ボトル 発売	2025 氷砂糖クリスタル パッケージリニューアル

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

経営資本 (Input)

財務資本

- 健全な財務基盤
連結自己資本比率 56.7%
2025 年 3 月期

製造資本

- 北は北海道、南は沖縄県まで日本全国をカバーする安定供給体制
- 安全・安心かつ高品質な製品を支える生産管理、品質保証体制
- CO₂削減、環境負荷に配慮した設備投資

知的資本

- 食に係わる多数の特許（知的財産）
- グループ横断的な研究開発体制
- 信頼のブランド力（スプーン印、ばら印、SIS マーク）

人的資本

- 5つの「寄り添い」を実現する人材の育成
- 働きやすい職場環境、D&Iの推進
- モチベーションを高める人事評価制度

社会関係資本

- 国内・海外に広がるバリューチェーン
- ステークホルダーとの長年の信頼関係
- 事業を通じた地域社会や経済への貢献

自然資本

- 事業の源となる自然の恵みである農産物
- 環境課題などへ対応するためのサステナビリティ推進体制

事業戦略 (中期経営計画)

Vision

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

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

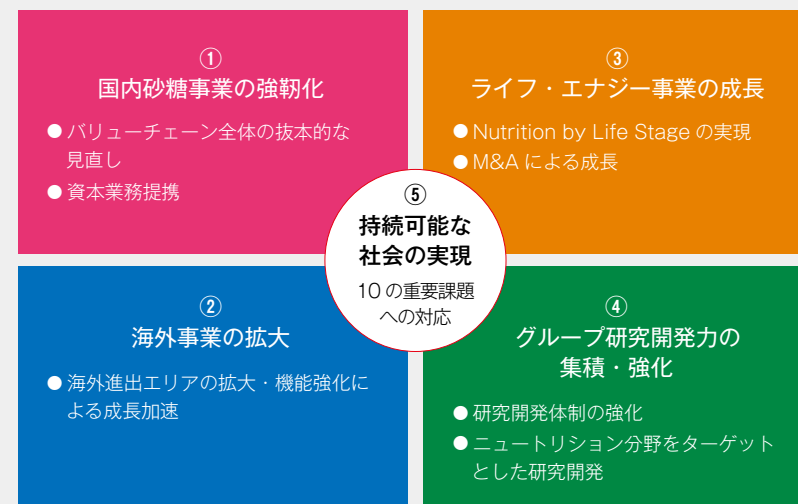
グループビジネス
モデルの変革

経営資源の
再配分

コアビジネスの国内砂糖事業の強靱化とともに、
成長領域である海外事業、ライフ・エナジー事業の成長を加速

基本方針を支える 5つの柱

グループ戦略

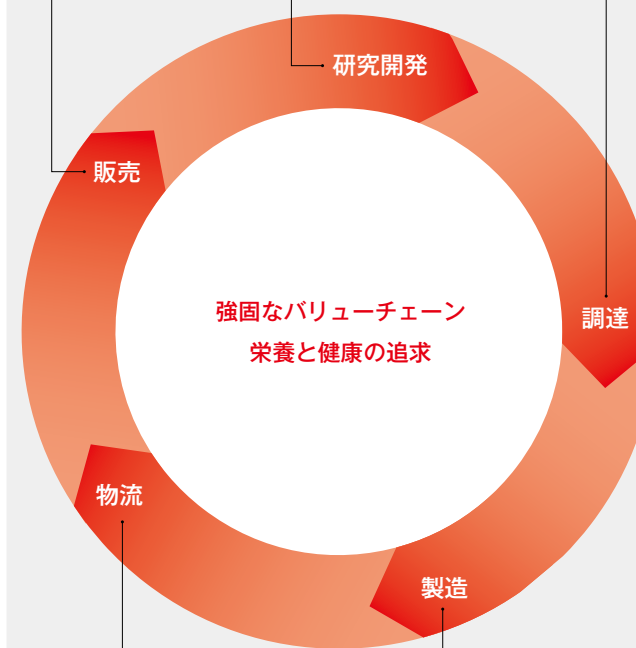


事業活動

日本全国及びアジアの主要市場をカバーする販売体制と、顧客ニーズに沿った商品ラインナップ

栄養と健康を軸に据えたグループ横断的な研究開発体制

長年の経験に裏打ちされた安定的かつコスト競争力のある調達



日本全国及びアジアの顧客へ確実に商品をお届けするための、物流ネットワーク

安全・安心な各種製品を製造する、高い生産管理技術と品質保証体制

p.24 ~ 45

Output

財務 KPI

2026 年 3 月期

売上高

2,000 億円

営業利益+持分法損益

125 億円

EBITDA

175 億円

ROE

7% 以上

おもな非財務KPI

2031 年 3 月期

CO₂ 排出量

46% 削減
(2016 年 3 月期比)

水排出量

20% 削減
(2016 年 3 月期比)

廃棄物

ゼロエミッション

非財務 KPI の詳細

p.58 ~ 59

Outcome

企業価値の向上

収益力強化
持続的な成長基盤の確立

社会価値の提供



環境負荷低減による、
自然環境の改善

環境



D&I への配慮を通じて、
人権が尊重される社会の実現

人



おいしさの革新を通して、
健やかな生活と幸せに貢献

幸せ



健康寿命の延伸、
栄養ニーズの充実

健康



地域社会の維持・発展

地域社会

p.60 ~ 70

事業を通じた社会課題への貢献

品質方針・人権方針・調達方針

サステナビリティ

基本方針

持続的な価値創造を支える

コーポレート・ガバナンス

事業概況・活動

「おいしい」「たのしい」「うれしい」人が生きている幸せを実感する時、そばにいること。

DM三井グループは、事業の源である自然への感謝を忘れずに、その恵みを様々な姿かたちにして広く社会に届けたい。

幸せの 때가 広がる未来にずっと貢献できるグループ企業へ。私たちは、一歩ずつ挑戦していきます。

砂糖事業（国内砂糖事業）

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

砂糖事業（海外事業）

1960年代より砂糖事業の海外展開を行ってきました。現在はシンガポール（SIS'88 Pte Ltd）、ベトナム（Asian Blending 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。

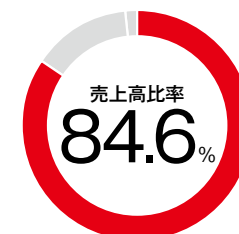
事業内容

- 精製糖並びに砂糖関連商品の製造・販売
- ビート糖機能性食品などの製造・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

事業内容

- 精製糖コンシューマーパック事業
- 精製糖の製造・販売
- 加工糖などの製造・販売
- 原料糖の製造・販売

■ 売上構成比



■ 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さま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。

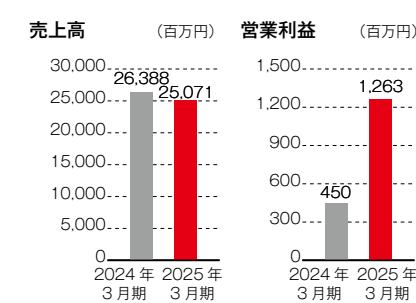
事業内容

- 機能性食品の製造・販売
- 食品添加物などの製造・販売
- バイオ事業
- 栄養療法食品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



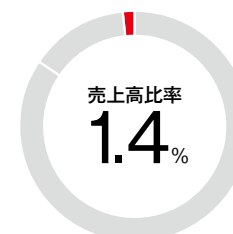
不動産事業

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。

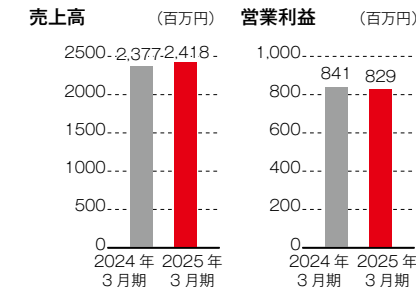
主な事業内容

- 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



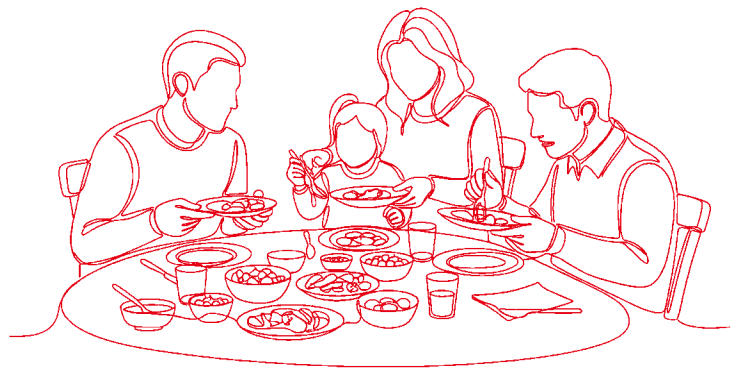
■ 売上高・営業利益



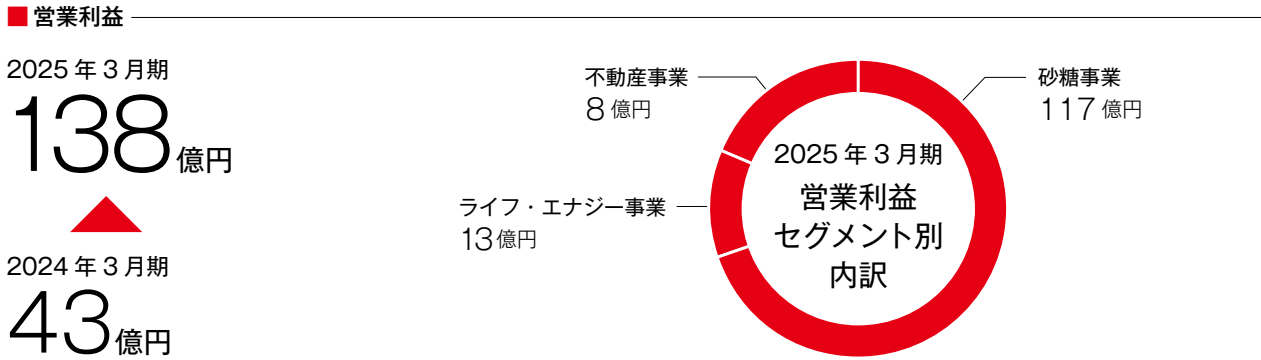
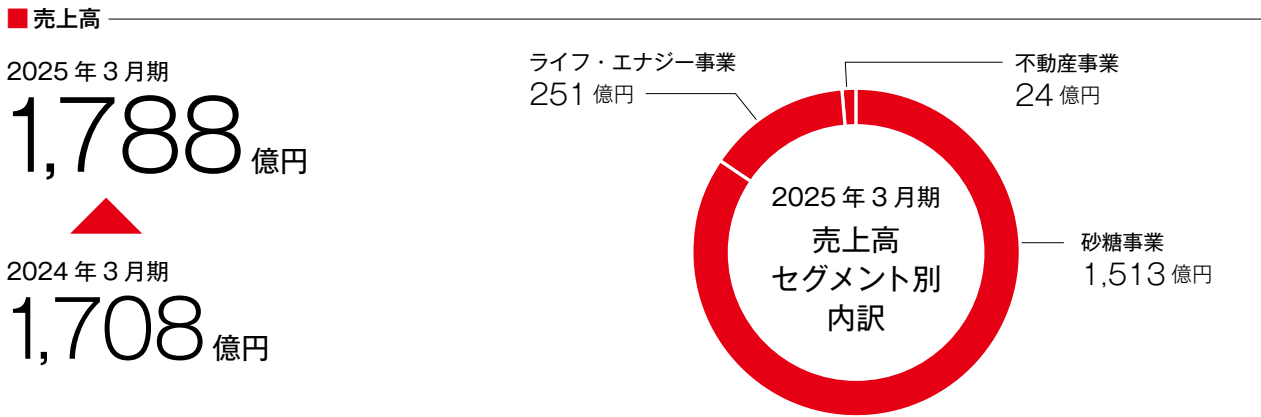
At a Glance

数字で見るDM三井グループ

上場精糖企業上位 6 社売上高



売上高・営業利益



国内外グループ会社	従業員数	新卒採用者定着率 入社社員の 3 年後定着率	育児休業復帰率
29 社	1,525 人	95 %	100 %
※ 2025 年 4 月 1 日現在	※ 2025 年 3 月 31 日現在 ※ 嘱託社員、パート社員を除く	※ 2025 年 3 月期	※ 2025 年 3 月期



Part 2

DM三井グループの成長戦略

DM三井グループの 変革の目指すところ

砂糖の安定供給を守りながら、
自社と業界の未来を描く

経営統合以来、国内砂糖事業の強靱化に取り組み、統合シナジーの創出を推進してきた取締役の両名が、
強靱化、及びビジネストランスフォーメーションの進捗と現状の課題について話し合いました。
DM三井グループの変革と成長のリーダーとして、今後の展望を語ります。

津田 琢哉

代表取締役専務執行役員 CBO

中祖 一夫

代表取締役専務執行役員 CEO 補佐、CBXO

中長期的な市場の未来を考えた経営統合

中祖 近年の日本の砂糖消費量は、年1%から1.5%のペースで減少を続けています。このように市場が縮小する中で、装置産業である砂糖事業の収益を維持し、砂糖の安定供給を将来も続けていくためには、バリューチェーン全体を効率的にしなければなりません。これこそが私たちの経営統合の主たる目的です。

この経営統合のプロジェクトは、三井製糖の津田さんと大日本明治製糖の私を中心となって進めてきました。中長期的な砂糖市場の動向を踏まえ、業界をどう再編すべきか、生産の効率化、バリューチェーンの最適化をどうすべきかを徹底して話し合いました。

津田 社内外に公表した2020年3月よりもずいぶん前から時間をかけて話を重ね、経営統合が無事に実現しました。統合後は、砂糖事業の強靱化プロジェクトにそのまま移行しましたが、中祖さんとは本当に長い間、二人三脚ですね。

中祖 水面下の準備では、給与体系の違いや創立記念日はどうするのかなど、細かいことまで何もかも話し合いました。

津田 業界1位と2位の合併なので、統合比率を決めるところなどは非常に大変でしたね。

中祖 統合前は社員も「私たちはどうなるのか」と心配していましたが、両社の社員の方々が立派で、見事に融和していきました。こんなに穏やかな統合はなかなかないと思います。

津田 社風や社員の気質が近かったですよ。砂糖事業の統合に関しても予想以上にスムーズにきました。ただし、同質性が高い分、化学反応が起きにくく、ライフ・エナジー事業や新規領域は何か別の劇薬を加えないと新しいものができてこないという課題を感じています。

中祖 砂糖市場が縮小する過程でも業界のリーダー的役割を担い続ける会社となりました。まず、稼げる砂糖事業の収益基盤をしっかりと築けるように変革すること。そして、獲得した資金で、ライフ・エナジー事業や、海外市場へ、という大きなストーリーを描いて、津田さんと一緒にやってきました。

生産拠点の統廃合の経験を活かし、 皆にとって最適な再編を

津田 まず取り組んだのが生産体制の最適化で、グループ全体で工場稼働率を上げようというものです。2021年4月の経営統合後に、ビート糖生産の再編プロジェクトをスタートし、2023年3月に北海道糖業の本別製糖所を生産終了として、日本甜菜製糖にビート糖生産を委託しました。これがまず大変でした。

中祖 DM三井グループの国内の精製糖拠点は8拠点^{*1}あり、これをどう最適化するのが最大の課題でした。

2025年3月に和田製糖が江戸川工場の生産を終了したことに伴い、DM三井製糖と業務連携し、和田製糖の生産受託を開始しました。これにより千葉工場と共同生産工場である新東日本製糖がほぼフル稼働になり、関東地区の生産体制はほぼ完成形に近づきました。

九州地区は、福岡工場と共同生産工場である関門製糖がありますが、いずれも稼働率の低下という大きな課題を抱えていました。議論の末、建屋設備の老朽化が著しい関門製糖の生産を終了することに決定しました。2026年9月の終了を目指して進めていますが、この工場は120年の歴史を持つ、DM三井製糖の原点のような場所ですので、皆、断腸の思いです。また、昔からご愛顧いただいているお客さまが多くいらっしゃいますので、移管後もお客さまに満足いただける品質で確実に供給しなければなりません。

津田 生産力、アセットの余剰だけが課題なのではなく、工場の老朽化で生産効率が上がらないこと、また人手不足が深刻で拠点を集約していかないと生産を維持できないことも大きな課題でした。

中祖 長年働いていた工場の閉鎖は、関係者の方々にとって非常に辛いことです。それぞれの方に思いや事情がありますけど、皆が今後も幸せな人生を送れるような改革でなければいけません。私たちはこれまでも吸収合併や統合を繰り返し、工場閉鎖の経験はたくさんしてきたので、DM三井グループだからできる最適な打ち手とは何かを常々考えて取り組んでいます。

津田 この再編によって、一つひとつの生産拠点が高



ビジネストラנסフォーメーションを加速していきます。

い稼働率と生産性を発揮できる体制を整えます。その上で、拠点間の連携を全国規模で行い、さらに強固な生産体制をつくっていかねばいけません。

生産の最適化に取り組む一方で、流通、物流についても改革を進めています。砂糖業界に限らず、日本の食品業界全般の課題だと思いますが、歴史が長い分、流通も複雑化していますので、経営統合を機にバリューチェーンの最適化に取り組んでいます。長期的な業界のあり方を考えて、より機能的、効率的な流通の仕組みに近づけたいと思っています。そうすれば、原価高騰などに対応した価格戦略にも繋げることができます。物流に関しても同様に見直しをかけています。

※ 1 旧三井製糖の自社3工場（千葉、神戸、福岡）、旧大日本明治製糖の共同生産3工場（新東日本製糖、関西製糖、関門製糖）、北海道糖業の2製糖所（北見、道南）

基盤固めの次は、ビジネストラנסフォーメーションで大きな一歩へ

津田 国内砂糖事業の強靱化とビジネストラנסフォーメーションは組織として両輪の目標ですが、強靱化の方はシナリオが描けているし、その分野のプロが揃っているの、比較的、自ずと進んでいます。一方のライフ・エナジー事業や海外事業の方は私たちにとって大きな挑戦ですので、しかるべき時間はかかるだろうと思っていました。砂糖事業のメンバーにライフ・エナジー事業や海外事業の話をし、逆にそれらの事業のメンバーには砂糖事業の話

をするなど積極的な情報交換を行い、社員皆が一人二役のような意識を持てるように促してきました。

中祖 真面目に砂糖をつくって、真面目に砂糖を売ってきた歴史の長い会社なので、社員皆で仕事の仕方を変えましょうというのがビジネストラנסフォーメーションの概念です。そして、そのキーワードとなるのが、ライフ・エナジー事業や海外事業です。砂糖の仕事を見直しながら新しいこともやれる会社に変えましょうというのが狙いですが、いうほど簡単ではないですね。

津田 ビジネストラנסフォーメーショングループという社内組織をつくり、国内砂糖の基盤事業とライフ・エナジー、海外の成長事業の両方からメンバーが兼務という形で所属していますが、会社を変えていくためには、考え方も、年齢も異なる人たちが一緒に議論することがとても大切だと思っています。成長事業の推進力はやはり人なので、スタートアップへの投資や新会社設立だけでなく、キャリア採用も積極的に行ってきました。想定以上にキャリア人材もすぐに会社に馴染んでいるのを見ると、これまでの合併の経験が生きていると感じます。業界トップを走ってきたはずの人たちなのに威張らないし、外から来た人を受け容れる素地があって、それがDM三井グループの財産であり、可能性だと思います。

中祖 私は商社出身なので、外からいろいろな人が入ってくる環境には慣れています。DM三井グループはガチガチに堅いわけでもなく、フレキシブルな人も多いので、バランスが良いと思います。ライフ・エ



砂糖産業のリーダーとして、より強靱なバリューチェーンを確立します。

ナジー事業もスモールサクセスは積み上がっていますね。2024年にはタンパク質がとれるコーヒーやパンが注目されましたし、2025年にはパラチノース®で熱中症対策のエビデンスが出てメディアで取り上げられたりしています。新規事業領域という意味では、オーラルケア領域向けの独自の付加価値を持った新商品が出ますね。

津田 歯科矯正中の人でも安心して食べられるahahaゼリー®ですね。他に、今後の商品化で楽しみなのは「おさかな革命™」というプロジェクトです。プラントベースの刺身風商品のプロジェクトなのですが、試作品は見事にサーモンやマグロなどの味・見た目と食感を再現できています。ビーガン向けや、病院・介護施設の食事にも適していますので今後のマーケティングが楽しみです。これらが社員のアイデアから生まれた商品であることが、何より嬉しいことです。

2021年の経営統合時から、新規事業のアイデアを募集し始めました。最初は市場規模や技術は度外視し、ニッチでも良いので顧客課題の解決に繋がりそうだと思うアイデアについて、まずは「やってみよう」で商品化の可能性を探りました。やってみる前に事業性や儲けばかり追求する進め方では、だいたい失敗すると聞きますね。良いアイデアがあって「やってみよう」で進めていけば、自ずと大きな事業ビジョンが生まれてきます。

中祖 今後は新規事業開発などの投資はより長期的なスパンで考えていくべきだと思います。それによっ

て、M&Aなども本格的な検討に入れます。砂糖事業の強靱化は、成長という次のステップに進むための最初のステップです。成長の準備はすでに整っていると思います。DM三井グループは「自由な発想でいろいろなことをやってみよう」とやり始めたばかりですから、5年、10年続けていけば、きっと新しい事業を産み出せます。

津田 現中期経営計画は2026年3月までなので、次の中期経営計画とその先を見据えた投資というのが必要になってきますね。今、スポーツニュートリションとシニアニュートリションの領域を攻め始め、今後それをそれぞれ深掘しながらも、最終的には同じ目標に辿り着けて事業を大きく拡大できるイメージです。もしかすると食品メーカーという枠組みに捉われ過ぎてはいけないのではないかと。例えば、シニアの皆さまの課題を解決するために、栄養や食品の領域だけでなく、サービスまで含めた形を考えていくことも必要かもしれません。

中祖 ライフ・エナジー事業は、日本に限定する理由はないので、海外を視野に入れ、日本でやってきたことを展開していくチャンスはいくらでもあります。DM三井グループはこれからの10年で大きく変わっていくと思います。

津田 そうですね。日本の社会課題は世界の社会課題になっていくので、私たちの発想と技術が海外に求められる可能性は十分ありますね。これからが楽しみです。

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。

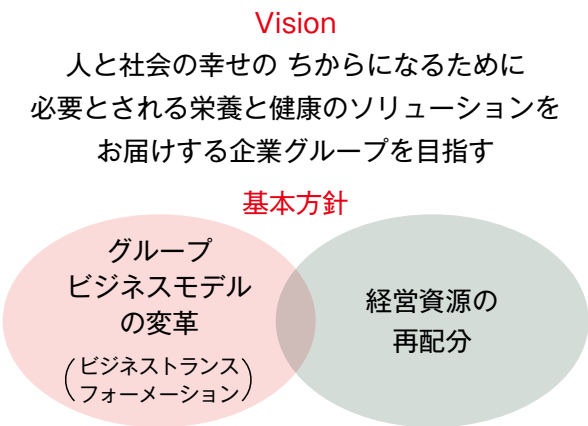


基本方針、戦略と具体的な取り組み

2023年3月期から2026年3月期までの4年間を対象とする「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・エナジー事業の成長、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・エナジー事

業のさらなる成長を加速させるため、ヒト・モノ・カネといった経営資源の成長領域への再配分を進めます。



5つのグループ戦略の取り組み

戦略	2025 年 3 月期までの取り組み
①国内砂糖事業の強靱化	・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（株）の業務提携契約の締結 ・九州地区生産拠点再編の方針決定
②海外事業の拡大	・SIS 中東新工場稼働開始、Asian Blending ベトナム工場建設 ・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、安定操業 ・タイ Kaset Phol Sugar 工場の生産安定化
③ライフ・エナジー事業の成長	・テルモ（株）より譲り受けた栄養食品及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（株）YOUR MEAL の子会社化 ・事業・研究開発専門人材（幹部職）の採用 ・新規事業・商品開発（プラントベースフード等）
④グループの持つ研究開発力の集積と強化	・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	・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＆インクルージョンに関するセミナーの実施 ・人権影響評価の実施 など

KPI 進捗

国内砂糖事業を中心に業績を伸ばし、順調に推移しています。2025年3月期は、営業利益＋持分法損益140億円、EBITDA209億円となり、前倒しで目標を達成しました。

引き続き、各施策の実行を通じて基礎収益力の強化を図り、中期経営計画目標の達成に向けて取り組んでいきます。

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	1,788 億円 →	2,000 億円
営業利益＋持分法損益	9 億円	37 億円	140 億円 →	125 億円
EBITDA	82 億円	116 億円	209 億円 →	175 億円
ROE	7.6%	7.7%	5.6% →	7.0% 以上

キャッシュ・アロケーションの状況

EBITDAの継続的な伸長を背景として、2022年5月計画時点を上回るキャッシュ創出を実現しています。余剰キャッシュは将来に向けた成長投資を中心に各種投資案件に振り向けつつ、バランスを見て株主還元に割り当てる予定です。

自己株式の取得については各種要因を総合的に勘案

しながら機動的に対応します。

なお、2025年5月には約40億円の自己株式の取得を行いました。

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、資金需要の多寡に応じて、柔軟に外部調達を活用していきます。

単位：億円

		3 期累計 (23/3 ~ 25/3)	+	予想 (26/3)	=	4 年累計 見通し (2025 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 ※)	407		189		596	400 ~ 450
	外部調達	240		100		340	500
	合計	647		289		936	900 ~ 950
キャッシュアウト	設備・DX 投資	160		90		250	180 ~ 250
	新規事業	130		200		330	390 ~ 440
	不動産	140		5		145	100 ~ 150
	株主還元	130		85		215	100 ~ 110
	合計	560		380		940	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。



執行役員 事業推進本部長
高橋 靖子

2025年3月期の国内砂糖消費は、旺盛なインバウンド需要の効果などもあり前期並みを維持しましたが、近年の人口減少や甘味離れに加え、エネルギー・物流など諸コストの上昇により、国内砂糖事業における外部環境は厳しい状況が続いています。こうした中、持続可能な生産体制を維持すべく、「国内砂糖事業の強靱化」という中期経営計画のテーマを堅持

し、様々な施策に取り組み、推進しました。

重要施策の一つは、和田製糖（株）との業務提携の深化です。和田製糖江戸川工場の閉鎖に伴うお客さまへの影響を最小限に抑えつつ、2025年4月より受託生産を本格的に開始することができました。この協業をさらに強化させ、生産・物流の一層の効率化を推進することで、より強靱な事業体制を確立していきます。

また、バリューチェーンにおける生産・物流では、北海道糖業（株）も含めた各工場の特性を踏まえた生産計画の策定、輸送の最適化、在庫管理の効率化などの施策を展開することで、安定供給とコスト削減を進めています。

販売面においては、サラヤ（株）との共同開発製品「きびスイート」の展開など、新たな需要の創造に積極的に取り組んでいます。このきびスイートは、「食と健康アワード2024」でゴールド賞を受賞するなど高い評価をいただき、順調に販売を拡大しています。引き続き、変化する消費者ニーズへの対応、そして新たな商品開発や販促活動を進めていきます。

2026年3月期は、中期経営計画の最終年度です。国内砂糖事業の強靱化をさらに推し進めるとともに、DM三井グループの企業理念「姿かたちを変えながら一生に寄り添い、幸せの時間を広げる。」の実現を目指し、これからも挑戦を続けていきます。

国内砂糖事業の業績

営業利益
＋
持分法損益

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
実績 12 億円	実績 52 億円	実績 144 億円	目標 95 億円

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原料糖や北海道のビート原料糖など、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
- 気候変動及び自然災害リスク
- 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

2025年3月期の概況

国内精製糖販売は、家庭用需要において、原材料価格の高騰などに伴う食品値上げラッシュによる消費マインド委縮の影響を受けました。一方、業務用販売は、2024年夏の記録的な猛暑により飲料・冷菓などの需要が伸長し、年末以降は強い寒気の影響から、ホット飲料などの冬物商品向けが好調に推移しました。また、全体として、円安やエネルギー価格の高騰を受けた海上運賃、包装資材及び物流費などの高止まりを、販売単価の引き上げ浸透及び原材料の安定調達により吸収。その結果、営業利益は前連結会計年度を大きく上回る実績となりました。

国内原料糖販売は、前連結会計年度における北海道糖業（株）の産糖量減に伴う販売減の影響を受けたものの、鹿児島県の生和糖業（株）及び沖縄県の石垣島製糖（株）は生産増により損益が改善しました。

国内砂糖事業強靱化の一環として、DM三井グループの九州地区生産拠点の集約を進めています。2026年10月（予定）からはDM三井製糖の福岡工場がフル操業となり、神戸工場の稼働率も改善し、西日本地区の精製糖生産拠点はこれまで以上に効率的な生産体制となります。また東日本地区では、2025年4月からDM三井製糖の千葉工場において和田製糖（株）からの受託生産が本格開始し、すでにフル操業となっています。

精製糖工場の稼働率を改善する一方で、DM三井グループの国内砂糖工場としては北海道のビート原料糖工場、沖縄県と鹿児島県にはサトウキビ原料糖工場を有しており、自然環境の保全、地域社会に寄り添うというサステナビリティ活動も、私たちの砂糖生産事業に直結している取り組みでもあります。さらにDXについては、これまでの生産工程の自動化、省力化に加えて、AIやロボットなどを活用したスマートファクトリー化及びサプライチェーン全体の効率化への取り組みを推し進めていきます。

前身である砂糖メーカーの操業から約130年、DM三井製糖が先人より継承している安全・安心な製品を変わりなくお客さまにお届けすることは、国内砂糖事業の強靱化とともに進化し続けます。

執行役員
生産・技術本部長
東 正幸



国内砂糖事業の取り組み

原料調達の安定性、効率性、環境への配慮

DM 三井グループは原料調達において、安定性、効率性、環境配慮を追求し、事業の持続可能性と競争力の強化を通じて、国内砂糖供給の安定と業界全体の成長に貢献していきます。

DM 三井グループは、年間 50 万トンを超える原料糖を安定的に調達し、国内精製糖工場への供給体制を確立しています。豪州産を中心とした輸入原料糖は、積貨重量 3 万トンクラスの大型船によって効率的に輸送され、調達部門では入船計画の最適化とタイミング管理を通じて、供給の安定性とコスト効率の両立を図っています。

調達価格は、ニューヨーク粗糖相場や為替の変動を綿密に分析し、戦略的な価格管理を実施することで、コスト競争力を維持しています。国内原料糖は、沖縄県や鹿児島県のサトウキビ、北海道のてん菜を活用し、強固なサプライチェーンを構築しています。また、近年のエネルギーや資材価格の高騰に対しては、沖縄県や鹿児島県の原料糖工場において、サトウキビの副産物であるバガスを燃料として活用するなど、製造コストの抑制と環境負荷の低減を両立する取り組みを進めています。さらに、輸送本船の大型化や納入ルートの再設計を通じて、海上輸送費の最適化にも継続的に取り組んでいます。



安定操業の追求

工場は、安全・安心な製品をお客さまに広くお届けしていくことが一番の使命です。社員一人ひとりがこの使命を大切に思い、砂糖づくりの基本とプロとしてのこだわりを持ちながら、日々効率的かつ安定的な生産を追求しています。そのため、設備・保全管理の強化と人材育成に積極的に取り組み、機械

の故障やトラブルを限りなくゼロに抑える活動を続けています。日々のパトロール活動はもちろん、設備・機器に設置した故障予知センサーや監視（AI）カメラを活用して異常を早期に発見し、トラブルを未然に防ぐことができる仕組みを整えています。

また、先輩から後輩への技術や知識の継承、作業手順に基づいたオペレーション教育を行い、途切れない人材育成とチームワークの形成により、安定的な操業を実現しています。



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。

2025 年 3 月期は、全工場の荷待ち・荷役時間の実態を改めて調査、把握しました。荷待ち・荷役時間の短縮に向け、一部工場設備の改修の実施、デパレタイザーやアシストスーツなどの新たな機器の導入検討を進めています。また、物流会社との協議を通じて配送料、保管料、荷役料の改定などを受け入れつつ、持続可能な物流体制を構築しています。

今後も他社との協業やデジタル技術の活用などを積極的に実施し、物流における課題解決に取り組み、安定的かつ効率的な供給体制の構築を目指します。

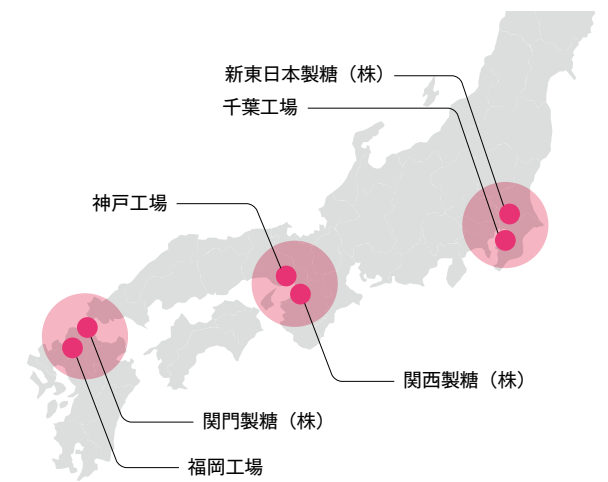


国内生産拠点の再編

DM 三井製糖は、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います。

2024 年 3 月には関東地区において、和田製糖（株）と業務提携契約を締結し、2025 年 4 月からは受委託生産を開始しました。また、2026 年 9 月をめどに主要生産拠点である関門製糖（株）（福岡県北九州市）の精製糖生産を終了し、DM 三井製糖の福岡工場及び神戸工場に移管することを発表。同時に、同地区において関連事業を営む鳳氷糖（株）と日糖産業（株）についても、生産を終了します。

和田製糖（株）の受委託生産と本再編により、DM 三井製糖の精製糖生産拠点における稼働率は大幅に改善します。生産物流の一層の効率化を図り、盤石な事業基盤を築くことで、国内トップメーカーとしての責務を果たしていきます。



人材育成の取り組み

TI 発表会

DM 三井製糖の生産部門を中心に、精製糖に関する新技術の開発、並びに製造現場の改善事例の報告、議論・研鑽の場として、年に 1 回「TI（Technical Innovation）発表会」を開催しています。1986 年に第 1 回がスタートし、2024 年は 28 回目の開催となりました。近年は精製技術以外に DX、サステナビリティに関する調査検討、また関係会社にも参加いただき、グループ全体の技術力を高める場となっています。

糖匠塾

砂糖事業の根幹となる、砂糖相場や国際砂糖取引、原料糖の調達業務などについて基礎から学ぶことのできる「糖匠塾」という社内勉強会を開催しています。社内外の講師による座学を始め、工場見学や海外視察など 1 年間のプログラムを通じて見識を深め、各々の業務に活かしてもらうことを目的としています。2025 年 3 月期には 2 期目が開講。新入社員から中堅社員まで、全国の各部門から幅広い層の社員が「塾生」として参加しました。

VOICE

日頃の業務ではなかなか体験できない貴重な機会だと思い、参加を決めました。正直難しい部分もたくさんありましたが、新鮮で興味深い内容ばかりでした。特に海外視察では、サトウキビの刈り取りから製品として船積みされるまでの一連の流れを実際に見て、とても印象に残っています。今回の体験で得た知識により、取引先対応でも会話の幅が広がったと実感しています。また「風が吹けば桶屋が儲かる」という言葉を通じて、世の中の出来事が連鎖して相場や取引に影響を与えることも学びました。今後は一つひとつのニュースや市場の変化をより深く考え、広い視点で砂糖事業に関わる動きにアンテナを張っていきたいです。

ロジスティクス統括部 関西 SCM 課 遠藤 綾

VOICE

私自身の発表では新たな視点からご意見をいただくことがあり、また他事業所の発表から多くの知見を得られるため、TI発表会への参加は、日々の改善活動において良い刺激となっています。

福岡工場 設備課 井上 羽菜



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、アラブ首長国連邦（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。



海外事業本部長

前田 健

海外事業はDM三井製糖の成長戦略の一つの柱であり、堅調な経済成長を持続しているASEAN・中国・中東を重点地域とし、私たちの長い歴史のある砂糖事業の強みを活かして、それぞれの進出エリアに即した事業を展開しています。

シンガポールのSIS'88 Pte Ltdは、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、現地での高いブランド力をもとにユニークなリテール商品を展開しています。元来シンガポルー拠点の体制でしたが、UAEのドバイに中東向け砂糖製造販売拠点を2024年に新たに開設し、ベトナムのホー

チミン近郊にも同じく2024年に新たにBlending製造拠点を開設しました。当該2拠点は順調に製造数量を伸長し、安定操業を継続すべく、現場では従業員が一丸となって日々の製造に取り組んでいます。

中国の中糧糖業遼寧有限公司は、中国国内のみならず世界的に見ても有数の製造規模を誇る精製糖製造設備を有しており、様々な外部環境の変化に直面しても、その競争力をもとに底堅い収益力を維持しています。また、同じく中国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を中心に、製造・販売体制の強化及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。

タイのKaset Phol Sugar Ltdでは、60年以上の砂糖事業運営で得られた知見を活かし、2021年12月より原材料・精製糖の生産機能を集約した新工場を本格操業しました。2022～2023年と天候不良によるサトウキビの不作の影響で、サトウキビ原料の調達不足により生産量が伸び悩みましたが、2024～2025年はサトウキビ量も増加し、操業も安定化したことから、順調に生産量を伸ばしています。

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・エナジー事業の海外展開も視野に、さらなる成長機会を追求していきます。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」のテーマに沿って、国内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、海外展開を推進していきます。

海外事業の業績

営業利益
+
持分法損益

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
実績 △	13 億円	29 億円	26 億円	目標 3 億円

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

- 原材料相場の変動とリスク
- 為替変動リスク
- エネルギーコスト、物流費の高騰
- 気候変動及び自然災害リスク
- 政情変化や紛争など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

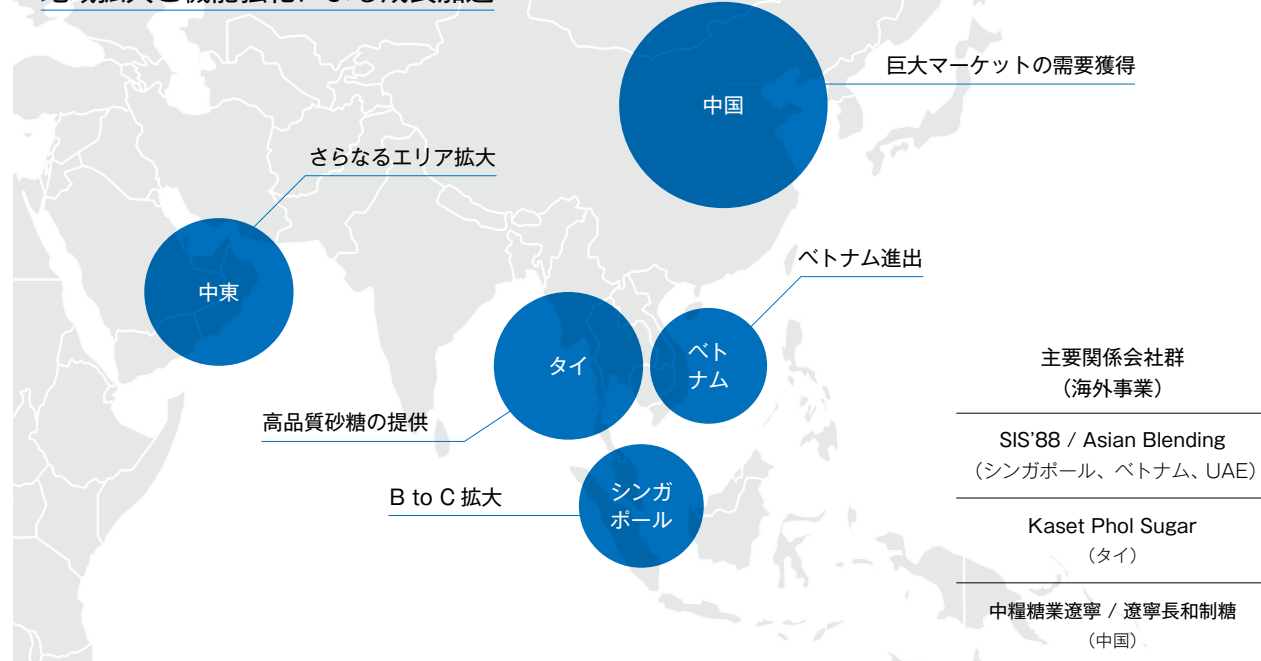
- SIS'88、中東新工場の生産安定化
- Asian Blending、ベトナム新工場の生産量拡大
- 中糧糖業遼寧の高付加価値商品の市場投入開始
- 中国戦略パートナーとの関係構築
- Kaset Phol Sugarにおける安定操業の継続と集荷原料の増大

2025年3月期の概況

2025年3月期は、シンガポールのSIS'88 Pte Ltdにおいて、生産拠点の移転遅延などによる販売減やコスト増の影響を受け、営業利益＋持分法損益では前期に続きマイナスの状況ですが、新生産拠点については、2024年6月にUAE、7月にベトナムにおいてそれぞれ開所が完了し、操業を開始しています。また、タイのKaset Phol Sugarにおける天候回復によるサトウキビ増産、中国の中糧糖業遼寧有限公司における安定生産などを背景とした損益改善により、持分法による投資利益を計上することができました。

海外事業体制と重点地域

地域拡大と機能強化による成長加速



海外事業の取り組み

各国とも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

UAE のドバイリパック工場を拠点とし、中東エリアにおける拡販を推進しています。また、シンガポールで培った Blending 技術を日本向けだけでなく、東アジアや ASEAN での事業拡大を目指し、ベトナムに大規模製造拠点を建設しました。



■ 中糧糖業遼寧

2024 年には液糖及び粉糖の生産設備を導入し、販売を開始しました。製品の拡充により競争力を高めています。また、生産設備のさらなる自動化を図るなどして、安定的な高効率生産を目指した取り組みを継続しています。



■ Kaset Phol Sugar

ASEAN 地域内における高品質砂糖の供給拠点となるべく、増設された新工場の継続的な安定操業と競合作物からの転作奨励による集荷原料の増大に注力しています。



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

新工場での安定操業と販売回復を目指して

砂糖、ココア、乳製品等粉末原料のブレンディングを行う Asian Blending の営業チームにて、営業、原料調達の後方支援を中心に業務に取り組んでいます。

2025 年 3 月期は Asian Blending にとって節目の年で、無事にベトナムの新しい工場が完成し、2024 年 10 月頃から本格的に生産を開始しました。30 年以上蓄積したブレンディングのノウハウを活かしつつ、シンガポールとベトナムチーム一丸となって日々奮闘しています。生産面では現場スタッフの懸命な試行錯誤のおかげで、大きなトラブルもなく安定操業ができつつあり、2025 年に入ってから月間 1,000 トン以上出荷できた月もありました。しかしながら、販売面では原料価格の高騰、為替の影響など、複数の要因が重なり、想定よりも販路拡大に時間を要しています。

今後は DM 三井グループのネットワークも活用しつつ、日本国外の新しい顧客獲得にも取り組みながら、引き続きブレンディング製品の販売拡大に取り組んでいきます。



Asian Blending
岡野 ひかる

VOICE タイ

継続的な安定操業と工場の潜在能力を最大限に発揮

新工場（サトウキビから原料糖をつくるライン）の操業を開始し、4 年（4 度の圧搾期）が経過しました。初年度はトラブルが多発しましたが、直近 2 年の操業は大きなトラブルはほとんど発生せず、安定した操業が実現できました。またサトウキビから砂糖を抽出する効率も年々上昇しています。

ここに至るまで、発生したトラブル一つひとつの原因追及、是正対策の立案と実行を重ね、設備的な改善、オペレーションの確立を進めてきました。今後は事後ではなく、「予防」にその舵を切り替えるべく、まずは適切なメンテナンスを行える仕組みを構築しています。さらには会社利益拡充に向け、砂糖販売だけでなく、売電、副産物であるバガスの活用などについて、その下準備を現地タイ人スタッフとともに推進しています。



Kaset Phol Sugar Ltd.
内藤 清

VOICE 中国

品質管理体制の強化と生産技術の支援

中糧糖業遼寧有限公司では、製品品質の向上と生産プロセスの安定化を重要な目標とし、多角的な改善活動及び技術支援を実施しています。

品質管理分野では、食品安全マネジメントシステムの運用強化を推進し、品質管理体制の強化に取り組んでいます。具体的には、工程フローダイヤグラムの詳細化を実施するとともに、網羅的な危害分析を行い、食品安全リスクの体系的な管理と品質管理体制の高度化を図っています。

生産技術分野では、液糖・粉糖といった新規製造ラインの設計・立ち上げに際し技術支援を行い、本格生産を開始しました。加えて、既存工程においても DM 三井製糖との比較・検証や技術支援を行い、改善を図っています。

今後とも、中糧糖業遼寧有限公司との連携のもと、生産技術の革新と品質管理体制の強化に努め、多様化するニーズに対応可能な高品質製品を安定的に供給できるよう尽力していきます。



中糧糖業遼寧有限公司
近藤 大介

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様々なかたちで、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。



執行役員
ライフ・エナジー事業開発本部長
奥野 雅浩

ライフ・エナジー事業は、各世代・個別の栄養・健康ニーズに対して最適なおいしさや物性を伴う栄養・サービスを提供する Nutrition by Life Stage（栄養と健康で一生涯に寄り添う）の実現をスローガンに、DM 三井グループ研究所を核として、子会社・関係会社の R&D を結集したグループ連帯での価値の創造とともに、オープンイノベーションに取り組む中で業務提携や資本提携を積極的に検討しています。

医療介護向け「栄養療法食品事業」は、ニュートリー（株）を中心に展開しており、高齢者医療向けの栄養の在り方を長年突き詰めてきたことで科学的エビデンス・臨床データ・商品開発ノウハウが蓄積されています。アクティブ層向けのスポーツニュートリションを主とする「活力健康食品事業」は、(株) YOUR MEAL が展開しており、サブスクリプションモデルでの D2C 事業で培ったマーケティングノウハウをもとに、スピード感のある商品・サービス展開を行うことが可能です。(株) タイショーテクノスでは、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、販売により活力ある社会の実現を目指す「フードテック事業」を展開しており、世界から注目が集まっている超高齢化社会における日本の食品産業での革新的ナレッジを海外市場へも展開すべく推進しています。さらに、北海道糖業（株）の「バイオ事業」では、機能性食品素材、工業用酵素、医薬用原料など顧客ニーズに合わせた受託製造を行っており、今後開発機能を強化してさらに付加価値のある事業への変革を目指しています。

これらの 4 つの事業領域を連帯させ、グループ各社のナレッジを R&D で応用していくことで、DM 三井グループ独自の事業展開を行い、中期経営計画の数値目標達成と将来の持続的な事業成長に向けて取り組んでいきます。

ライフ・エナジー事業の業績

営業利益
+
持分法損益

	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期	2026 年 3 月期
実績	5 億円	6 億円	15 億円	目標 20 億円

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的なアクセス
- 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及び市場アクセス力
- 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及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
- 気候変動及び自然災害リスク

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

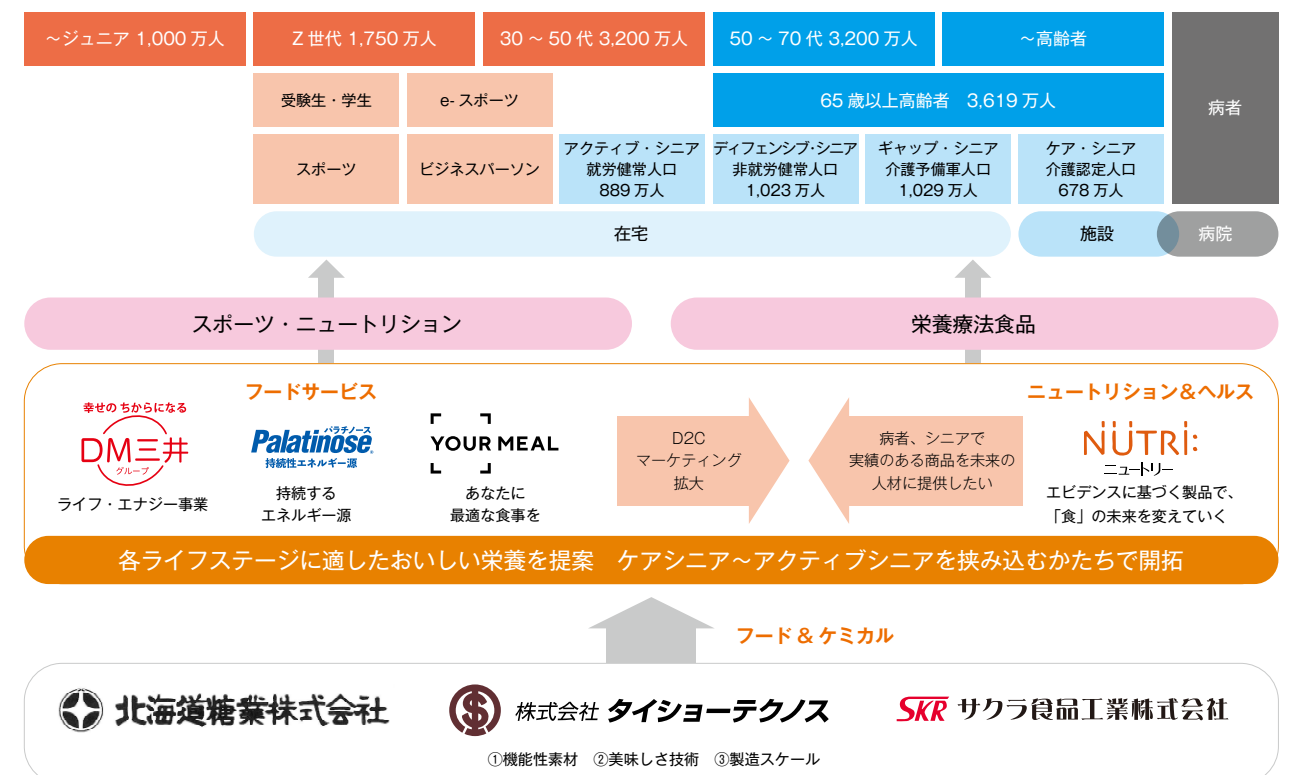
成長戦略

- Nutrition by Life Stage の視点からの栄養療法食品とスポーツ・シニア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

2025 年 3 月期の概況

嚥下サポート、栄養素補給や流動食等を展開するニュートリー（株）を軸とする栄養療法食品事業や、(株) タイショーテクノスを中心としたフードテック事業における食用色素などの販売増を受け、増収増益となりました。また、前期より加わった、活力健康食品事業を展開する(株) YOUR MEAL の売上も、グループ業績に寄与しました。

なお 2025 年 3 月期より、事業管理区分の見直しに伴い、従来ライフ・エナジー事業に区分していたパラチノース、パラチニットなどの機能性商材を砂糖事業に移管しました。



ライフ・エネルギー事業の取り組み

Ⅰ プラントベース刺身製剤（ミックス粉）の開発

（株）タイショーテクノスは、ゲル化剤や着色料の知見を活かしてプラントベースの刺身をつくることができるミックス粉（マグロ赤身風、マグロ大トロ風、サーモン風の3種）を食品メーカー向けに開発しました。ゲル化剤、竹由来食物繊維、調味料などが配合された製剤で、水と着色料を加えて加熱混合し、型に充填、冷却することでプラントベース刺身をつくることができます。冷解凍することでより刺身らしい食感になります。

これまでの、刺身のレシピ提案とともに原料としてゲル化剤や食品色素そのものを提供してきましたが、プラントベース食品需要の高まりから「簡単に製造できるよう、あらかじめ必要原材料が混合された『刺身風ゼリーの素』がほしい」とのメーカー要望が多く、ミックス粉を開発するに至りました。

このミックス粉でつくったプラントベース刺身は、顧客要望に沿って色や食感の調整やDHA・EPAなどの栄養素を添加することも可能です。高齢者など免疫力が低下して生ものが食べられない人やアレルギーのある人向けにも提供でき、幅広い方に食べていただくことができます。



Ⅱ 「バイ・クレス CP10 Sparkling マスカット」限定発売開始

ニュートリー（株）は、ビタミン12種、鉄・亜鉛・セレンなどのミネラル、さらにコラーゲンペプチド10,000mgを配合した飲料「バイ・クレス CP10」シリーズの発売10周年を記念し、シリーズ初の炭酸飲料「バイ・クレス CP10 Sparkling マスカット（185mL缶）」を、2024年に引き続き2025年も数量限定で発売しました。

本製品は、やさしい甘さのマスカット風味と微炭酸のさっぱりとした飲み心地が特長で、栄養補給をしながらくつろぎの時間も楽しめる、高付加価値な新提案商品です。従来品と同様に、医療・介護施設を中心に

広げてきた実績を活かし、今後はリラックスシーンでの利用拡大を目指しています。パッケージには、「ベッドサイドや食事のときに笑顔になってもらいたい」というシリーズの想いを込め、清涼感のあるデザインに仕上げました。

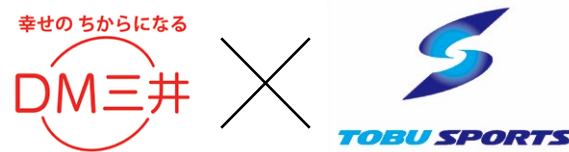


Ⅲ アクティブシニア層向けの取り組みを開始

DM三井グループは、アクティブシニア層へのアプローチを強化するため、（株）東武スポーツとの協働による取り組みを開始しました。（株）東武スポーツが主催する水泳大会への協賛や、DM三井グループ商品のサンプリング、アクティブシニア向け栄養セミナーを実施したところ、参加された会員やスタッフの皆さまから大変好評をいただいています。

また、東武スポーツクラブの店頭では、DM三井グループ商品の販売も開始しており、（株）YOUR MEALの「Exit Coffee」「YOUR BREAD」や、「ピュアパラ」などを販売中です。

これらの取り組みを通じて、アクティブシニア市場における事業展開を一層推進していきます。



研究開発

研究開発体制

DM三井製糖は、砂糖関連事業で培った「おいしさ」に関する知見や糖質科学を核とするニュートリション研究、サトウキビ由来バイオマスの活用技術を基盤に、機能性研究から商品開発まで幅広く取り組んでいます。とりわけ、長年にわたり蓄積してきた機能性素材の技術データとアプリケーション提案のノウハウを活かし、顧客課題の解決に資する商品開発に注力しています。

事業に結びつく研究開発を推進するには、顧客の現行課題のみならず、将来顕在化する社会課題の解決に繋がる価値を創出することが不可欠です。こうした取り組みを実現するため、人材育成や技術力の蓄積など研究基盤の強化を図るとともに、グループ内で補完しきれない機能については外部からスキル・技術を導入し、オープンイノベーションの機会を拡大しています。

今後も内外の知見を結集し、顧客と社会の未来課題を先取りするイノベーションによって、「おいしさ」と「健康」を両立するソリューションを世界へ届けていきます。

グループ研究開発力

DM三井グループは、（株）タイショーテクノスのフードソリューション力、ニュートリー（株）の高齢者・病者向け研究開発力、そして（株）YOUR MEALのマーケティング力を融合し、グループならではの各世代の栄養課題を解決する新規事業を創出しています。加えて、事業開発部門が推進する潜在パートナー企業との業務・資本提携検討にも、研究開発シナジーの観点から積極的に参画しています。さらに、グループ各社の研究開発知見を有機的に活用するため、各社のR&D責任者が参加する定期的なトップミーティングを2026年3月期より開催し、従来から行ってきた研究員のグループ会社への出向など人材交流も積極的に実施しています。

今後もグループの知見を結集し連携を強化することで、グループ全体でNutrition by Life Stage構想の実現を牽引していきます。

TOPIC 1

夜間熱中症プレスセミナーの開催

2025年4月21日にサラヤ（株）とDM三井製糖の共催で、DM三井グループ研究所（東京都新宿区）において夜間熱中症プレスセミナーを実施しました。本セミナーは、熱帯夜の日数が増える中、特に高齢者の就寝時における夜間熱中症のリスクと対策に焦点を絞り、就寝前の水分補給を啓発し、経口補水液、スポーツドリンクに続く予防飲料の提案を行いました。当日は報道関係21媒体、24名が参加し、盛況に終わりました。

今後も、DM三井グループ研究所は地の利を

活かした情報発信拠点として、研究成果を皆さまにお届けしていきます。



セミナーの様子（DM三井グループ研究所 研究員 坂崎 未季）

不動産事業

不動産事業を通じて、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。



常務執行役員
CAO 兼 COO
馬鳥 秀彰

DM 三井グループの不動産事業は、保有不動産を最大限に活用した安定した収益基盤を担い、得られるキャッシュ・フローを通じて成長戦略の推進に貢献しています。各地域の規制に準拠しつつ、大規模店舗型スーパーマーケット、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主

に賃貸事業を中心に展開し、収益性の維持に注力するとともに、地域雇用を創出し、人々の生活の豊かさに繋げることを意識しています。

2022 年 11 月に竣工した本社ビル Mita S-Garden は、安全性、セキュリティ、空間快適性、能率化、災害対策を網羅した、新しい働き方を体現するオフィスビルです。現在は DM 三井グループ 7 社が本社機能などを同ビルに移転し、各事業におけるシナジー効果の最大化を目指しています。また、3 フロアは外部向け賃貸オフィス、1 区画は賃貸店舗としており、全フロア満床です。

今後も、グループ各社が保有する不動産の最適な活用とポートフォリオの質的向上を図り、資産価値の維持・向上と安定的なキャッシュ・フロー創出の両立、さらには地域社会への貢献を目指していきます。

2025 年 3 月期の概況

岡山地区・神戸長田地区をはじめ、複数保有する不動産賃貸物件がそれぞれ順調に稼働し、売上高、営業利益ともに前年並みの安定した実績となりました。また、本社ビル Mita S-Garden の賃貸用フロアが期末までに満床となり、今後の収益貢献が見込まれています。

不動産事業の業績

営業利益
+
持分法損益

2023 年 3 月期
実績 **5** 億円

2024 年 3 月期
実績 **8** 億円

2025 年 3 月期
実績 **8** 億円

2026 年 3 月期
目標 **7** 億円

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及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
- 気候変動及び自然災害リスク
- 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

TOPIC 1

本社ビル Mita S-Garden における取り組み

2024 年 10 月、本社ビル Mita S-Garden の緑豊かなオープンスペースや周辺景観との調和が高く評価され、「港区みどりの街づくり賞」「港区景観街づくり賞」を受賞しました。同ビルでは「和菓子縁日」を開催する他、地方農産品即売会や地元の祭りで利用されるなど、地域社会との連携も深めています。今後も地域社会に寄り添い、社会的価値の創造に貢献していきます。



田町駅から徒歩 3 分。慶応仲通り商店街に面し、多くの会社員、学生が行き交う（写真：川澄・小林研二写真事務所）



（写真：川澄・小林研二写真事務所）



明るく・緑あふれる空間は、周辺の方々の憩いの場になっている



本社ビルの取り組みが評価され、東京都港区より 2 つの賞を受賞

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・経済価値創出を通じた企業価値向上を目指します。



取締役
常務執行役員
CFO

森 雅彦

現中期経営計画4力年の第三年度となる2025年3月期は、前期比で増収、当期純利益は、九州地区における国内砂糖事業生産拠点の再編による一過性損失計上により減益となりましたが、初年度の2023年3月期より、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への諸施策を着実に推進してきた成果が結実し、連結営業利益としては過去最高益を計上しました。中期経営計画最終年度となる2026年3月期の目標数値の一部については、1年前倒しで達成するなど、その進捗は想定通りに進んでいます。

今、進行している最終年度の2026年3月期は、目標数値通りの着地を見込んでいます。これまでの戦略や方針を継承してさらに深化させ、経営基盤・収益基盤もさらに拡充させ、目標達成を盤石なものにしています。

現中期経営計画における、キャッシュ・アロケーション

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600億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、当期（2025年3月期）は、1株あたり年間130円の配当を実施するとともに、総額約40億円の自己株式取得を行いました（総還元性向は約137%）。今期（2026年3月期）は、DM三井グループの基礎収益力の着実な向上・維持を踏まえ、1株あたり年間130円配当を維持する見込みとしています（総還元性向は約52%）。4年累計では、計画当初の100～110億円から、現時点では約210億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取りつつ、株主の皆さまの期待に応えていきます。

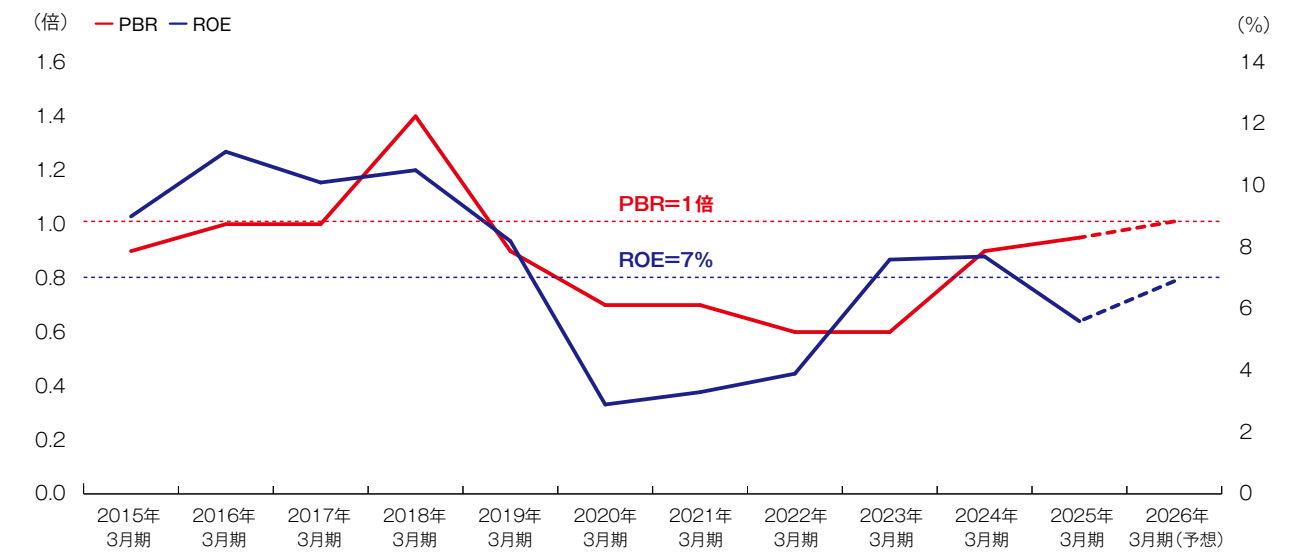
事業ポートフォリオの最適化

中期経営計画のテーマ「Diversify into Nutrition & Health」を着実に深化させていきます。そのためには、国内砂糖事業の強靱化とライフ・エナジー事業の成長が必要です。

国内砂糖強靱化の各施策の推進により、バリューチェーン効率化・原材料費・コスト変動に迅速に対応する基礎収益力の強化により創出された安定的なキャッシュ・フローを、ライフ・エナジー事業の成長・海外事業の拡大に振り向けました。

また主にライフ・エナジー事業を想定した新規事業

■ PBR、ROE の推移（2015年3月期～2025年3月期）



投資については、充実したパイプラインを保持する中、リターンの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。その厳選の過程では、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。

成長戦略の実行と価値創造を通じた企業価値向上

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様々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。DM三井グループ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。

現中期経営計画における成長戦略が、健康に通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が、今、検討中の、次期中期経営計画においては、さらにこの方針を進化させ、サステナビリティ戦略をDM三井グループの成長戦略・事業戦略そのものとするすることで、さらなる企業価値向上を目指します。

今後の株主・投資家の皆さまとの対話

2025年6月、DM三井製糖は「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を年次更新しました。株主・投資家の皆さまとの対話は、私の最優先課題の一つです。また2024年4月には、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・一元化することで、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・英文開示対応などを通じて、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ます。わかりやすく具体的事例を用いた説明によって、DM三井グループ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し、経営での議論やその改善に繋げることで、経営の透明性をさらに高めていくことに貢献いたします。このような皆さまとの対話を重ねることで、私たちの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繋げていきます。

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しする指標としてのROICの導入を引き続き検討しています。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。

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、私たちの価値創造ストーリーをお伝えできるよう尽力していきます。

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。
人事戦略フレームワークを策定し、様々な施策を進めています。



執行役員 CHRO
信田 一栄

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が、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、全ての従業員が自らの力を信じ成長できる環境を整え、新しいことへの積極的な挑戦・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ます。2024 年の着任時に、より一層の人的資本拡充を目指し、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つの基盤施策を策定しました。測定可能な目標設定と併せて、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づくりを推進していきます。

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のが、事業・組織の成長の鍵です。チームで成功した時の喜び、自分よりも大きな存在に対して自分が貢献できている実感は、人の幸福感に繋がるといわれています。会社という最適な共同体において、それは実現できます。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」の実現に繋がると信じています。

守るべき本質的なもの、成長のために変わらなければならないことを従業員とともに考え、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。人事戦略の実行を通じて、中期経営計画の実現を目指します。

私自身は、日本企業で社会人の基礎を築いたのち、外資系の製造業にて人事キャリアを歩みながら、「組織は人で成り立つ」という信念をずっと持ち続けてきました。国内外の様々なリーダーと仕事をともにしてきた経験から、自分の中に人事の思想として信じるものができ、縁があれば日本企業に戻り、これまでの経験を活かして組織に貢献したいと思うようになりました。今、高い生産管理技術と品質保証体制を持つ国内砂糖事業、事業成長の可能性を担う海外事業やライフ・エナジー事業という「両利きの経営」を求められる経営活動に参画することができています。人材という面で最初に感じたのは、事業や職務それぞれに特性があるにもかかわらず、組織や制度が均質的である点です。これにより強い組織としての一体感が築かれていて、すばらしい資産だと感じます。しかしながら、個々の力や可能性に焦点を当てる機会が少ないのではないかと、という印象を受けました。また、会社主導の人事異動により、「ローテーションすれば人は自然と育つ」という通念が残り、年功序列的な制度や仕組みもいまだ残っていることは事実です。

性別や勤続年数に関係なく、個々人のパフォーマンスに基づいた評価を受け入れる環境をつくり、この考えを浸透させること。そして従業員の持つ能力や可能性がさらに活かされる仕組みをつくれれば、組織の強みはさらに引き立つだろうと考えています。現在取り組んでいる施策は、その第一歩です。今後、本格的に組織全体に浸透させていく段階になりますが、従業員一人ひとりが「この取り組みが自分を成長させた」「会社がより良い方向に変わっている」と実感できる組織文化を醸成していきたいと思ひます。

■「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。コア事業の国内砂糖事業では、慣習の見直しやスピード感ある戦略の実行のため、リスクリングを通じたコア人材の強化を図ります。海外事業、ライフ・エナジー事業では、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、様々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環境を提供することが、企業としての使命です。そのため、会社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、自己実現を叶える場でありたいと考えます。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。役職や所属、年齢、性別などに関係なく意見を交換し、それぞれの考

えを知り合う。異なる意見のぶつけ合いから、前例にとらわれないアイデアが生まれ、それを事業競争力に繋げていく。その継続的な取り組みが自然に行われる状態になってこそ、私たちの組織文化になります。

基盤領域 1 ウェルビーイングな環境・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。また、現場の労働安全衛生に関しても、グループ全体で労働災害ゼロの実現、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。

基盤領域 2 リーダーシップの強化

人材の獲得・育成、個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。メンバーの成長支援のための対話機会を増やし、きめ細やかで適切なフィードバックを行うなど、リーダー自らが人と向き合い、育てる文化を根づかせます。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、リーダー育成も推進していきます。

基盤領域 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 分析を通じて、人材情報を可視化します。PDCA サイクルを回しながら、組織力の強化、個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。

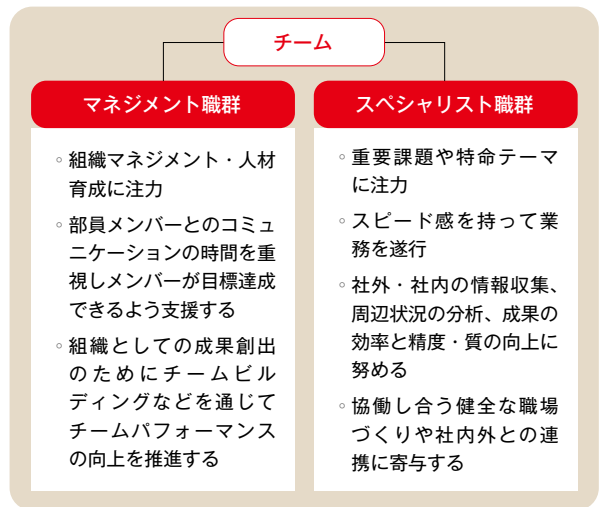
人事戦略の取り組み

事業成長を実現する人材の確保と育成

国内砂糖事業の強靱化、ビジネストランスフォーメーションやコーポレート業務高度化に 대응するため、より積極的なキャリア採用を進めました。また、和田製糖（株）の砂糖製造受託に伴う同社からの出向社員の受け入れを行い、事業成長・事業競争力の維持・増進を支える人材獲得に努めました。

2024年4月に導入した新人事制度では、管理職層をマネジメント職と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た「複線型人事」としました。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、一丸となって組織（チーム）の成果・生産性向上を目指します。

管理職の複線型人事



持続的成長を支える組織文化の醸成

DM三井製糖では、2025年3月期にエンゲージメントサーベイを実施し、組織や人に関する課題の可視化を進めています。経営会議での全社の課題とアクションプランの策定、各部門においては自部門の課題を抽出した上で対応方針・目標を定め、アクションプランを実行しています。

また、経営層と従業員間の双方向のコミュニケーションのため、社長、副社長と社員とのラウンドテーブルを年代別に実施し、相互理解を深めました。

個々の力の最大化と自律的成長の支援

女性の活躍推進の施策としては、特に、管理職手前の女性従業員を対象にキャリアアップ意欲の喚起、並びに管理職に必要なマネジメント能力付与のための研修実施などにより、キャリア開発、職場風土醸成に取り組んでいます。

2025年3月期は、国際女性デーに合わせて「私のライフキャリア」をテーマに、役員を含む女性幹部職3名によるトークセッションを開催。パネリストの多様なキャリアから自らのキャリアを考えるきっかけとしました。また、異業種での女性リーダーシップ開発研修に参画するなどの新たな取り組みを開始し、キャリアオーナーシップの醸成に努めました。

DM三井グループでは、女性管理職比率10%（2026年3月末まで）を目標値に掲げています。DM三井製糖、（株）タイショーテクノス、ニュートリー（株）の3社は、この目標値10%を達成していますが、より上位のポジションで活躍し、これまでにない視点を持って事業戦略の意思決定に参画するよう、さらなる成長機会の提供を推進していきます。



異業種合同女性リーダー研修

従業員のウェルビーイングと成長を支援する環境・働き方の実現

仕事と子育ての両立支援として、育児休業を取得しやすい環境の整備に努めています。2025年3月期は、DM三井製糖の男性育児休業取得率は71.4%であり、グループ全体でも取得率向上に取り組んでいます。

日頃の健康管理においては、保健師（看護師）やDM三井製糖グループ健康保険組合との連携により、ウォーキングラリーなどの様々な施策を実施して、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）の運用の他、健康管理に関する知識の習得を通して、自ら心身の状況に気づきをえられる環境を整えています。

DM三井製糖は2016年より経済産業省が推進する健康経営度調査に参加しており、2025年3月期も「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」の認定を取得しました。



事業成長・組織文化を支えるリーダーシップの強化

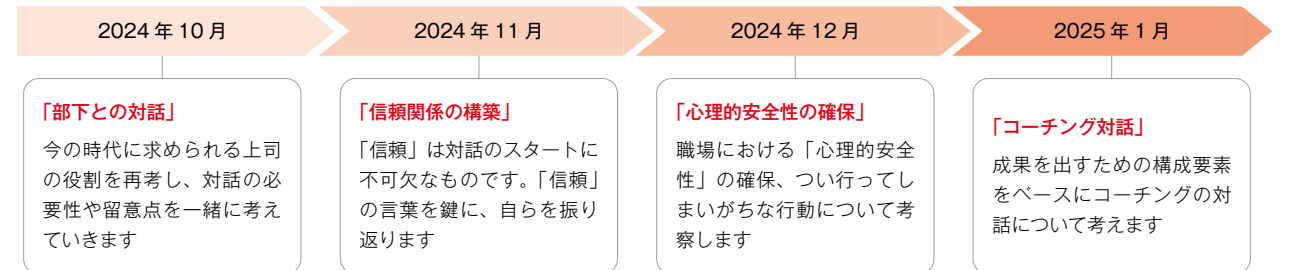
マネジメント職を対象に、部下との対話、信頼関係の構築、心理的安全性の確保、コーチングスキルの4つのテーマで、4カ月にわたってマネジメントリフレッシュセミナーを実施し、望ましい企業文化を体現するリーダーシップの強化、リーダー育成に注力しました。受講後のアンケートでは、満足度が高く新たな発見や気づきがあったと感じている受講者が多い結果となりました。

また、適切な手順で評価とフィードバックを行うための評価者研修を実施し、合わせて被評価者研修の実施により、人事評価の全体像の理解促進を図りました。

マネジメントリフレッシュセミナーの概要

- ▶ 個々人が仕事の意味・目的を理解し、業務目標を達成するためには、上司からの支援が不可欠であり、上司と部下の対話を重視した内容で実施
- ▶ 部下の考え方や悩み、業務上の問題点を知り、目標達成に向けた支援において、日々の対話をより充実させるために必要なトピックに関する内容を4カ月シリーズで開催

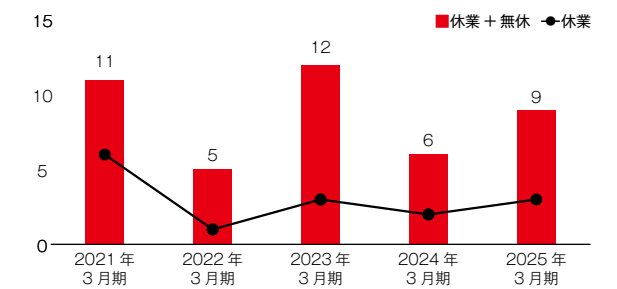
2025年3月期 重点テーマ「対話」
多様化するメンバーとのコミュニケーションを考える
対象者：マネジメント職全員必須（係長及び出向先にて部下を持つ社員含む）
スペシャリスト職は任意参加



労働安全衛生の強化

DM三井製糖では、環境及び労働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様々な活動（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、設備導入時の設置前・設置後審査、新たな法令対応など）を推進しています。こうした体制のもと、協力会社を含む従業員とのコミュニケーションを強化し、安全意識の向上を図るとともに、労働災害情報の共有による類似労働災害の防止に努めています。さらに内部監査員の研修を通じて、監査の質が向上し、労働安全衛生マネジメントシステムの継続的な改善にも繋げています。これらの取り組みにより、全社的な安全文化の醸成に貢献しています。

労働災害発生件数



DX戦略

データドリブンとオペレーションへの変革を通じた持続的成長戦略を推進し、デジタルトランスフォーメーションによるありたい姿の実現を目指します。



執行役員
CDIO

乾 英一

DXによるありたい姿 オペレーショナル・エクセレンスの実現

国内の砂糖市場が成熟期を迎え、長期的な需要構造の変化や各種コストの上昇圧力に直面する中、DM三井製糖は持続的な成長と競争優位性を確立するため、デジタルトランスフォーメーション（DX）は経営戦略に不可欠な戦略的手段と考えます。

私たちのDXによるありたい姿は「業務プロセスの標準化、データ一元化を基盤に、製造から物流までを最適化し、業界最高水準のコスト競争力を持つ『スマート・オペレーション企業』への進化」です。これは、バリューチェーン全体の業務プロセスとデータを清流化させ、徹底した効率化と自動化を追求する意味が込められています。勘や経験といった暗黙知をデジタルデータによって形式知化し、AIによる最適な意思決定を組み込むことで、収益構造を抜本的に改革し、揺るぎない企業体質の構築を目指します。

DX戦略を支える3つの柱

DXによるありたい姿を実現するため、DM三井製糖のバリューチェーンを支える次世代ERPの導入を推進中ですが、稼働後を見据えた「経営基盤の高度化」と「サプライチェーンマネジメント（SCM）最適化」を2つの柱として推進しています。さらに、「スマートファクトリー化による生産革新」を加えた3つの柱を、全社的な「デジタル基盤」により、相互に連携することで、全社的な変革を加速させたいと考えています。

Ⅰ 経営基盤の高度化 デジタル基盤の構築によるデータドリブンの 意思決定支援

全社横断的なデータを統合したデジタル基盤としての次世代ERP導入において、同時にデータマネジメント体制の整備、変革を担う人材の育成を経営の最重要課題として位置づけ、リソースを集中させています。その取り組みの中で、製造、販売、物流、品質管理など、各部門に散在するデータを一元的に管理・活用するための、全社的なデジタル基盤を構築します。このデジタル基盤は、サイロ化された組織の壁を打ち破り、全部門の業務プロセスを標準化し、データ利活用するプラットフォームの役割を果たします。ここに蓄積され、構造化された信頼性の高いデータこそが、AI活用の成否を決定づける最も重要な経営資産となり、迅速かつ的確な意思決定を強力に支援します。

Ⅱ データドリブンによるSCM最適化

DM三井製糖は、製品がお客さまのもとに届くまでの、調達、生産、保管、輸配送、そして社内物流に至るサプライチェーン全体をデータで可視化します。

特に、食品製造業の生命線である物流においては、輸配送車両の動態や倉庫内オペレーションのデータをリアルタイムに収集・分析することを目指します。これにより、輸配送ルートや積載率の最適化、保管効率の向上などを科学的手法に基づいて行い、物流の全体最適とコストの抜本的な削減を実現します。また、この取り組みは、過剰在庫や欠品リスクの抑制に留まらず、バリューチェーン全体のエネルギー削減にも直結し、サステナビリティ経営にも貢献します。

Ⅲ スマートファクトリー化による 製造プロセスの革新

DM三井製糖の競争力の源泉である製造現場においては、IoTやAI、ロボティクスなどのデジタル技術を取り入れ、製造プロセス及び管理手法を革新します。

具体的には、これまで熟練作業者の経験知に依存していた工程をデジタル化・自動化し、生産性と品質を飛躍的に向上させると同時に、中長期的な視点で徹底した省人化を目指します。これにより、安定供給体制を確立し、労働力不足リスクを低減させながら持続的な競争力を確保します。

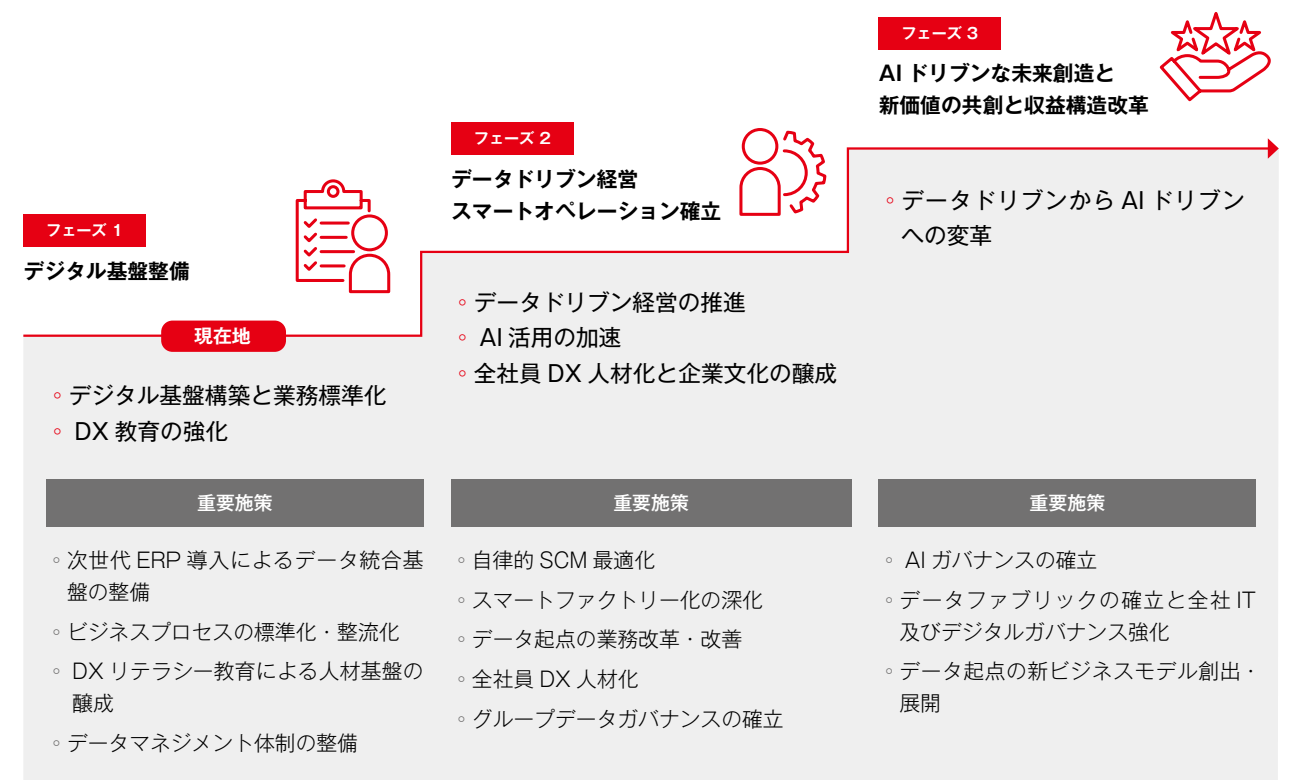
全社員 DX 人材化×企業文化の醸成

DX戦略の成否は、最終的にそれを担う「人」にかかっており、「人」の転換なしに成立しません。DM三井製糖では、自律的に変革を生み出す企業文化を醸成するため、継続的にデジタル技術を学び、実践できる場を提供していきます。そしてこの経験を通して、専門知識を習得し、全社のDXを牽引する中核人材の育成とキャリア人材の採用も引き続き行っていきます。

オペレーション変革が拓く未来

DM三井製糖のDX戦略は、外部環境の変化に受動的に対応するのではなく、自社のオペレーションを能動的に変革することで、今後の成長が見込まれるライフ・エナジー事業、海外事業の市場環境変化においても、効率的に優位を確立できる企業体を構築するための戦略となります。

この挑戦は、非常に高いハードルを伴うものですが、デジタル技術を駆使した経営基盤を整えて、お客さまへの価値提供を最大化できる未来を創るために、私たちは変革し続けていきます。



DX戦略座談会

全社の力で拓く、
製糖業 DX の未来若手社員が語る
現場発の変革と挑戦

DM三井製糖の考えるデジタルトランスフォーメーションとは、単なるデジタルツールの導入ではなく、「人とデジタルの融合による価値創造」を目指す姿としています。

DX戦略責任者のCDIOと、品質、生産、研究、営業、DXの各現場の最前線に立つメンバー5名が集まり、DM三井製糖の「DXの現在地と未来」をテーマとした意見交換をしました。

それぞれの業務プロセスの課題と
DXの可能性

乾 デジタル技術の歴史を簡単に振り返ると、この数十年でコンピューターの処理能力は爆発的に高まり、コストも下がり、いまや生成AIの時代が到来し、自動化処理やデータ利活用の技術も急速に進展しています。これにより、人が行う仕事と生産性の価値は従来とまったく違って

しまったといわれます。これまで人が支えてきたバリューチェーンをAIやテクノロジーが中心となって支え、私たち人間の働き方、仕事のやり方を大きく変えないと事業が成り立たなくなるともいわれます。このような環境変化を踏まえ、DM三井製糖のバリューチェーンの各プロセスを担う皆さんが、どのような課題認識を持っているのか、共有していただませんか。

船井 まず、品質保証部は何もなければ忙しくないのですが、お客さまからのご指摘や品質問題が生じた途端に忙しくなるという、少し特殊な部署です。私たちにとって最も重要な仕事が、原因究明です。迅速に製品のトレーサビリティを実施し、各工程の原因箇所、問題が生じた製品のロットと流通している市場の範囲などを各部署に聞き取りをし、調査しています。オペレーション上の最大の課題は、この聞き取り調査。データがすぐに出せれば、素早い対応ができ、顧客満足度向上に繋がると思います。

乾 品質保証を司るプロセスのデータがきちんとデジタル化できていないという意味ですか。

船井 データ化されているのですが、分断され、一元管理ができない状態です。例えば、生産の情報は各工場、出荷後の物流情報はSCM課、さらに市場にどのくらいの数

量が流れているのかは営業、という状態です。データが一元化できていないので、人が調査しているのです。

奥村 工場のトラブルでも同様の課題があります。異物が検出されましたという時、経験のある社員が異物の形状や画像から判断して、このあたりの工程で混入したのではないかと推測するわけです。これまでの異物検出事例のデータがあるのですから、画像診断ができれば、誰でも一発でトラブル発生場所の目星がつくのではないかと考えています。

乾 データがあっても活用できないんですね。

荒尾 実は、他部署のデータを取ることで自体はシステム上できます。基幹システム側でもトレーサビリティの検索機能は用意されているのですが、アクセス権が昔ながらの縦割りになっているのが現状です。その点を変えるだけで、お二人の課題感はかなり解消されるのではないかと考えています。

乾 「縦割り」という良いキーワードが出ましたね。デジタルトランスフォーメーション（DX）推進における明らかな課題の一つです。

奥村 工場現場のオペレーションは、経験豊富な社員の高いスキルによって支えられている一方、その技能伝承や業務の標準化が今後の重要な課題となっています。AIやデジタル技術で自動制御ができるのであれば、大きな価値があるし、ぜひやっていくべきだと思います。私も自動化に興味があるので調べていますが、砂糖の生産は自動車や機器の組み立て式製造工程とはまったく違い、石油や化学品の工程に近いので、化学メーカーの事例などを参考にしています。熟練オペレーターの知見や判断基準を蓄積し、AIに学ばせて制御する方法を採用し、40%のコスト削減効果が得られた事例もあります。見ていると夢が広がります。

乾 よくいわれるスマートファクトリーを実現するための暗黙知の形式化知ですね。

人見 砂糖の製造に関しては膨大なデータの蓄積があるので、データ活用が可能かもしれないですね。私の部署では新規領域の取り組みを主に行っているのですが、そもそもデータがないことが課題です。ライフ・エナジー事業のグループ会社には蓄積した開発データがあるので、商品開発の時にディープラーニングなどを活用できないかと思っています。しかし、データ活用はまだまだこれからですね。

乾 なるほど。デジタルケイパビリティという点でDM三井製糖はこれから成長する段階ですので、皆さんのような課題感を持つ人にどんどん尖っていただきたいと思います。後藤さん、営業部門の課題はいかがですか。



奥村 慧伍
生産・技術本部
生産・技術統括部 生産技術課

後藤 労働人口は大きく減少していくと予想されているため、DXは急務だと思います。私は営業とSCMの経験があるので受注業務をもっと効率よくすることが、まず直近の課題だと感じています。EDI（電子データ交換）は長年使用していますが普及率は高いとはいえず、現状FAXでの受注も多いです。お客さまの入力データをそのまま電子データとして受け渡しできれば、特約店、当社、運送会社、営業倉庫といった関係各所で手入力や二重チェックの手間が全てなくなります。また、EDIを請求照合に使うこともインパクトは大きいと思います。

また、営業のオペレーションについても、DXによる効率化の可能性を感じています。この6月に海外で上市されたツールで、Web会議中にお客さまの問い合わせをリアルタイムで解析し、社内のナレッジから最適な回答を営業マンにだけこっそり提示するといった、まるでベテラン営業マンがサポートについてくれているようなものが出てきました。このようにナレッジを整理して瞬時に必要な情報をピックアップできる体制を構築すれば、私のような経験の浅い者でも、レベルの高い営業ワークができるようになるのではないかと思います。

乾 いろいろ興味をもって勉強されているんですね。DX戦略の推進を手伝ってもらいたいですね。営業活動の生産性を上げるとは具体的にどういう意味ですか。

後藤 砂糖は純度の高い製品で、品質に明らかな差がつきにくいので、お客さまは基本、買いたいところから買っているという感覚があると思います。このため、営業による人間関係の構築はとても重要な要素で、人にしかできないことに時間を割くことができる体制をつくることが重要だと思います。また、機会があればデータを収集して高い成果を出しているベテラン営業マンのスキルを解析してみたいです。

荒尾 皆さんのお話から、今まさに私たちが抱えている



船井 進伍
品質保証部 品質保証課



人見 英敏
ライフ・エナジー事業開発本部
DM 三井グループ研究所
企画調査グループ

DXの課題は大きく二つあると思います。

まずはデータですが、DM 三井製糖は受注処理、請求、配送依頼など個々の業務を目的としたデータの管理、つまり部内で完結するようなデータ活用を行ってきました。しかし最近、新たなテクノロジーが発展してきたため、業務を効率化するだけでなく、自社に蓄積したナレッジを AI に学習させて、新たな付加価値を生み出すなど、生産性向上に活用できるのではないかと思います。つまり、これからはデータ活用の目的が変化し、これまでの縦割りのデータでは不十分だという大きな課題です。

二つ目は、それを思い立った時に誰がやるのかという問題です。ナレッジ活用を実行に移すスキルを持っている人を育てていかないと、せっかくの良いアイデアが埋もれてしまいます。

DX の発想から生まれるイノベーションへの期待

乾 データの活用を進化させていくには、私たちのデジタルケイパビリティを上げていかなければなりません。船井さんが挙げた例が特徴的だと思います。品質トラブルの際に活用できるデータが整備されていないことがまず大きな課題ですが、もう一つ質問したいのが、トラブル予防のためのデータ活用といったプロアクティブな思考に関してはいかがですか。

船井 トラブル発生を防ぐことは、品質保証の基本です。砂糖へのご指摘の多くは着色糖に関する内容で、もちろん低減に努めてきましたが、なくならないのが現状です。着色糖とは、熱によって褐変した砂糖で、食品安全の観点でも食べても問題はないのですが、技術的に着色をなくすることが難しく、悩ましいところ です。

乾 DM三井製糖の場合、先輩方に聞くと「無理だよ、それ」という前提が多いと感じたことはないですか。前提を覆す起爆剤として生成AIやデジタルのテクノロジーがあるのではないかと、私は思っています。それを私たちがやっていきたいと。

船井 その通りですね。

奥村 製造業は機械を使って物をつくるので、設備の制約が大きく、トラブルの原因がわかっても、設備の問題で変更が難しい場合が多々あります。これがパソコンの中でやることであれば、いくつもやり方を変えてやってみることができるのですが。

乾 精製糖工場は建設費用は非常に高く、また、特殊な設備が必要なため、設備を変えるというハードルが極度に高いですね。

後藤 私たちの英知を詰め込んだスマートファクトリーというのは夢ですね。

奥村 私が参画するZeroプロジェクトでは完全無人化、CO₂排出ゼロ工場の構想を検討しています。もう少し先ですが。

乾 製粉メーカーで一定時間、無人でオペレーション可能な工場が稼働し始めているようですが、製糖でも可能なのでは？と思います。

奥村 小麦粉も製品が白く、黒いものが少し混入したら問題になる業界と想像するので、条件はそんなに変わらない気がします。

人見 精製糖工場も人が全てやっていた時代と比べて現在では非常に少ない人数で操業されており、ノウハウが必要とされる結晶工程もコンピューターで制御できるようになっています。着色糖の問題も、これまではコストパフォーマンスが合わないから解決できなかったことも、今ならば、カメラで見て、ロボットアームがつまみ出すとか、費用対効果の合うやり方ができるかもしれません。



荒尾 祐輝
DX 戦略部 新基幹システム推進課

乾 確かに中国などでは、人型ロボットが車一台分くらいで買えるようになってますよね。奥村さんがどんどん利活用方法を提案していかないと工場が変わっていかないと思いますね。

奥村 今も着色糖をコンベア上で検出して不適合に振り分ける技術は存在しますが、検出精度がいま一つで、良品も弾かれてしまうので、逆にコストパフォーマンスが悪いです。ロボットが的確に狙いを定めて除去してくれたら気持ち良いですね。

荒尾 砂糖って包装袋に入れてしまうと表面しか見えないので、検品・目視の工程で対応するのは難易度は高いです。製造工程での着色リスクをいかに下げるかですから、人でチェックしているたくさんの点検要素を全てカメラで監視して、アラートを出すなどでできれば、高度化できるかもしれません。

乾 それを実現するには生産の基礎データをきちんと繋げて、いつでも抜き出せるように整理整頓、蓄積しないとなりません。荒尾さんがやってくれるはず です。

課題解決のキーワードは「データ」と「縦割り」

乾 今、砂糖事業に関するアイディアはかなり出ましたが、ライフ・エナジー事業や他事業の成長という点では何か課題やアイディアがありますか。

後藤 新しい事業やDM三井製糖全体の成長に活かすにも、国内シェア4割の顧客基盤を持つ砂糖事業のデータは素晴らしいものだと思います。まず、必要なのはデータベースの構築です。

乾 第一歩はデータですね。

後藤 現状では、簡単に検索できるようなデータベースはなく、特に特約店の倉庫から再配していただいているお客さまの情報が集約しきれていないという課題があります。業態や規模をデータベース化して簡単に検索できれば、ライフ・エナジー事業でも提案活動の効率化が進むと思います。ベテラン営業職の頭の中にはデータが入っており訊けば教えてくれるのですが、可能なら彼らの頭の中のデータが手元にほしいです。

船井 そういうナレッジのデータは整備しきれていませんね。お客さまからの問い合わせにはどういうものがあるのですか。

後藤 本当にいろいろで、例えばウェブサイトに掲載してあるレシピで業務用のレシピはありますかといったものから、原材料表示に関するものまで多岐にわたります。質問



後藤 眞璃子
事業推進本部 本社営業部
営業 1 課

と回答例などがあっても現状自分で探すのは大変なものもあるため、もっと効率化できればと思います。

乾 業種を問わず、顧客管理、商談管理にはよくSFA（営業支援システム）やCRM（顧客管理）のツールが導入されており、自ずと整理されたデータの蓄積が進む様な仕組みは整備可能です。

船井 それも良い方法だと思います。導入コストがかかるので、費用対効果がありますが。

乾 データドリブンによる効果が見込めるなら、そうした仕組み化をすべきだと私は思います。キーワードは「データ」と「縦割り」ですね。まず、組織が縦割りでもデータは構造的に全社共通の定義でなければいけません。業務上の横串機能としての、連携はどうですか？

船井 結構あります。営業担当者から、お客さまからいただいたお問い合わせの件で、直接相談を受けることがあります。社員同士、仲が良いからチャットや電話で済んでしまいますね。

奥村 それはあります。私は海外工場の技術支援に行く際、研究開発に調査や分析を頼んだり、品質保証とはトラブル発生時やプロジェクトなどで繋がりが多いです。

乾 皆さんがデータ活用できるデータプラットフォームみたいなものがあったらどうですか。共通のチャットボットみたいなものがあれば、最新の回答を教えてください。

荒尾 相当、便利になります。違う人から同じ質問されることも多いので、そのような無駄もなくなります。

後藤 私も工場に原価の内訳を質問したら、他の営業からも同じ質問があったといわれました。もしデータプラットフォームがあれば、皆さんがアクセスしていくうちにそこから何か生まれるような気もしています。

奥村 生産技術課の私もよく現場に確認や協力を依頼するのですが、現場はいつも忙しいので気を遣います。データが自分で抽出、分析できればすごくありがたいです。

DM 三井製糖の DX 人材像とその育成に欠かせないこと

乾 私は2024年1月に入社し、現在はDX戦略部担当ですが、そもそも私たちが皆さんの現場の困りごとを相談したいと思える存在になっているのかと、今、非常に反省しています。デジタルケイパビリティを上げるために、まず、変わらなければならないのは当部だと考えています。

人見 DM三井製糖は歴史も長いので、それぞれの部門、業務でベストプラクティスのようなものが蓄積されています。そのぶん、そもそも何のためにこの業務をやるのかという部分が見過ごされがちかもしれません。各業務の目的を皆さんが意識することで、より良いアイデアが出てくるのではないかと思います。必ずしもデジタルで解決することにこだわらず、一旦、業務の意味を見直していくことが必要なのだと思います。

乾 課題を個別・人的なコミュニケーションで解決する、デジタルの得意な人がやるということでは、結局、個別最適から脱することは難しく、あまり変わらないのです。そこで大事なのは戦略とガバナンスです。ビジネスを理解して、どうすれば通常5年かかることを3年でできるかを考えられる人が必要なのではないかと考えています。

荒尾 まず、それぞれの部署で改善したいことが絶対にあるはずなので、それを抽出することが必要だと思います。さらに、そのような不満や不便をDX企画として実現できる人材が必要です。

乾 使いやすいとか不便だとか、オペレーション上ではなく、ビジネスとそのプロセスの価値を考え、どういうデータがあるべきか、というところから見直すべきです。それは一定の訓練を受けた人でないと無理ですが。

後藤 結構なスーパーマンですね。

乾 どこか一点でも強みがある人なら、組織的な動きで課題に向かっていくことで自ずと成長していけると思います。それは各部門にいる人、あるいはコーポレート部門の人、どちらでしょう。

後藤 難しいですけど、現場を知らないと俯瞰して見れないと思います。

荒尾 他部門ではきついですがね。

乾 そうなるとまず、第一に現場感覚と問題分析力を鍛えて、デジタルケイパビリティ的な知識を後からつけていく方が効果的だと考えられそうですね。

奥村 そう思います。

人見 現場がわかっていると、深いところの課題分析が可能だと思います。研究開発でもデジタル専門の人



乾 英一
執行役員 CDIO

よりも現場感覚がついてきた中堅のメンバーにデジタル教育をする方が課題解決に繋がるのではないかと思います。

乾 そして営業部門はやはり、ビジネスアーキテクトのような人材を育てないといけないと思います。荒尾さんみたいな立場の人に考えてほしいです。

荒尾 私は2019年まではシステム部門にいたのですが、釣竿を垂らし、魚を待っている、つまり「このツールを入れたい」「システムトラブルが起きました」「パソコンを入れ替えたい」などというリクエストを現場から待っているという受動的な働き方が主でした。その後、営業部門に異動し、5年間勤務した後、2024年にDX部門へ戻りました。現場課題を良く理解し経験を活かしながら、様々なDX企画に着手しています。今日の話に参加して、会社として、私のように事業部に寄り添いながら課題を解決していく人をいかに育成するか、会社として仕組みづくりが改めて重要だと強く思いました。

乾 私も改めてビジネスの生い立ち、当たり前の基本が大事だと感じました。私たちは製造業ですから、全ての真実は現場にあることを無視して何か実行、推進しても、結局、全て崩れる可能性が大です。現場の課題を踏まえ、ビジネス全体を構造化し、データ構造整理とデジタル化を進めるために、基本に忠実な組織機能、業務プロセスの設計をしなくてはなりません。そのうえで、ビジネスアーキテクトを育成するスキームをつくりたいと思います。各現場の人が重複手作業業務から解放されて、データドリブンでもっとパフォーマンスを上げ、会社全体のパフォーマンスを上げることを目指しましょう。明確なスキルセットの定義による人材育成を進めながら、私も経営と議論をしつつ、私たちDM三井製糖のDXのありたい姿を早期に実現していきたいと思います。今日はありがとうございました。



Part 3 サステナビリティ

サステナビリティ推進担当メッセージ

サステナビリティを推進する 企業文化の確立を目指す

常務執行役員 CTO
生産・技術本部、
サステナビリティ推進室 担当
甲斐 哲朗



2025 年 3 月期の振り返り

2025 年 3 月期は、サステナビリティ基本方針である 5 つの「寄り添い」に基づき、10 の重要課題別アクションプランに沿って活動を推進しました。

DM 三井グループのサステナビリティ活動は、5 つの「寄り添い」ごとに分かれた分科会を中心に進めています。環境に寄り添う分科会では、TCFD に賛同しスコープ 3 の算定、グループ会社を交えたラウンドテーブルの開催、そして Zero プロジェクト（53 ～ 55 ページ参照）で未来への礎を築いています。人に寄り添う分科会では、人権デューデリジェンスの取り組みとして実施した人権影響評価、男性社員の育児休業取得率アップを推進するコウケンテツ氏による料理教室や、人事部と連帯したダイバーシティ & インクルージョン研修の実施、国際女性デーにあわせたトークセッションの開催など、幅広い活動を行いました。

幸せの時に寄り添う分科会は、幸せアンケートの実施、食育授業や外部知見者との座談会など「適糖生活®」の浸透を目的とした活動を進め、健康に寄り添う分科会は、健康促進に向けたウォーキングラリーの開催や体重測定チャレンジ、健康クイズなど趣向を凝らしたイベントで活動を盛り上げました。地域社会に寄り添う分科会では、すっかり定着し、好評をいただいている和菓子縁日の開催を中心に、芝地区クリーンキャンペーンへの参加など充実した活動を行っています。

サステナビリティに関する必要な活動はもちろん、DM 三井グループが発案したユニークなものや、多様性のあるストーリーを踏まえて、これからも取り組みを進めていきます。

私たちの目指すもの

私たち DM 三井グループは「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。」を企業理念として掲げ、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ることを目指しています。そのためには私たちを取り巻く地球環境や社会の課題に真摯に向き合い、5 つの「寄り添い」を軸に、特定した 10 の重要課題（気候変動問題、水資源問題、廃棄物問題、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、糖分過不足による健康阻害、食品安全の徹底、健康促進・栄養改善、地域経済の発展）の解決に向け活動を推進することが、DM 三井グループの存在意義と捉えています。

これらの課題を解決することは容易ではなく、ともすれば収益性確保とのジレンマに陥る可能性は存在しますが、サステナビリティ活動と収益性を二項対立としてではなく、二項動態の共通善として経営に汲み入れる動きが鍵となります。アウトサイドインの対応のみに目が動くと、特定の方に課題が集中し苦しい発想になりますが、インサイドアウトの視点を併せ持つことで周囲を巻き込み、DM 三井グループで働く一人ひとりが、「自分ごと」としてサステナビリティ活動を推進していく企業文化の確立を目指しています。

その文化を醸成させることが、DM 三井グループの存在意義を高め「幸せの ちからになる」企業へさらに成長する道と信じ、これからもサステナビリティ活動を推進していきます。

サステナビリティ鼎談



福岡工場 設備課
完全無人化プロジェクトリーダー
原田 太一

サステナビリティ推進室 室長
Zero プロジェクト 責任者
服部 浩三

神戸工場 製造課
CO₂ 排出ゼロプロジェクトリーダー
十川 孝

次世代の精製糖工場の姿を描く、2 つの Zero プロジェクト

サステナビリティ基本方針である 5 つの「寄り添い」のうち、「環境に寄り添う」では全社のカーボンニュートラルの達成、「人に寄り添う」では労働災害ゼロを掲げています。それぞれの目標達成に向けて、「CO₂ 排出ゼロ」「完全無人化」をテーマに次世代工場を検討するプロジェクトが立ち上がりました。プロジェクトを牽引するリーダーが集まり、今後の展開を語り合いました。

CO₂ 排出、労働災害がともに ゼロの工場の実現を目指す

服部 今日は「Zero プロジェクト」リーダーの 2 人に来てもらいました。カーボンニュートラル、完全無人化という次世代工場の検討は 5 つの「寄り添い」に沿ったメインテーマであり、私はサステナビリティ各分科会の進捗と 2 人の活動をフォローする立場にありますので、まず、それぞれのプロジェクトが目指すところを共有してもらえませんか。

十川 Zero プロジェクトは 2025 年 3 月期下期に立ち上がり、スコープ 1 と 2 の範囲で、CO₂ 排出ゼロの精製糖工場の実現を目指しています。新工場の建設、既存工場の一部改修の両面から検討し、DM 三井グループの国内外問わずいずれかの精製糖工場で CO₂ 排出

を実現します。理想は、化石燃料を一切使わず、使用電力は再生可能エネルギーで賄いたいと考えています。プロジェクトメンバーは DM 三井製糖やグループ会社で製造や研究に携わった経験があります。現在はメンバー全員、広い知見でアイデア出しに取り組んでいます。

服部 十川さんのプロジェクトは「環境に寄り添う」の目標である「2051 年 3 月期のカーボンニュートラル」や「2031 年 3 月期に 2016 年 3 月期比 46% 削減」を目指した活動ですね。砂糖の生産工程はまだまだ化石燃料の使用が多く、カーボンニュートラルを達成するには省エネ施策の延長では不可能です。メンバーの皆さんの知識や経験を活かし、新しい技術の導入に挑戦してほしいと思っています。

原田 私も十川さんと同時期からリーダーを任されて

います。完全無人化プロジェクトが目指すところは、労働災害が発生しうるような現場作業がない工場を2051年3月期までにつくること。完全無人で操業する工場で、現場作業がゼロになれば、重篤な労働災害の発生は撲滅できると考えています。将来的には遠隔制御についても無人にしたいですが、まずは現場作業の自動化を進めていきます。私たちの取り組みでは、どのような現場作業が発生しているのかを各現場の担当者にヒアリングし、リストを作成する事から始めています。

服部 工場無人化の第一の目的は労働災害ゼロですが、もう一つ、人手不足の問題があります。特に地方の工場は周辺の人口も減っていますし、理系の卒業生が少なく人が集まりません。また作業環境が良くなかったり、作業負荷が大きい工程が一部あることも、人が集まらない要因の一つなので、無人化は有効だと思います。

原田 完全無人化など達成は困難だという人もいますが、不可能を前提としていては何も進展しませんので、挑戦する姿勢が大事だと思っています。技術が日進月歩で進化している中で、今日できないことが明日にはできるかもしれないという柔軟かつ前向きな考えで、メンバーと一緒に取り組んでいます。

十川 私も同感で、その姿勢が、CO₂排出ゼロ工場の実現に近づくと考えています。カーボンオフセットに頼れば、形式的な達成は可能ですが、それでは本質的な意味がありません。高効率な工程の研究や設備開発の他、再生可能エネルギーの生産・導入などは、DM三井製糖の競争力を高め、持続的な成長と社会的価値の創出の両立に繋がると考えています。

工程そのものを発想から変えて、新技術導入の可能性を探る

十川 CO₂排出ゼロプロジェクトのこれまでの進捗としては、工場のどこで多くのCO₂を排出しているかの現状把握から始まり、それらを減らすための方法のリストアップ、それらの方法を組み合わせでどのように目標を達成するか計画の策定などを行ってきました。今後は、これまではあまりやってこなかった異業種との交流などまで視野に入れながら幅広く情報収集し、省エネの追求だけでなく、製造工程の抜本的な見直しや新設備の開発、さらに糖蜜などのバイオマス資源の有効活用などにも積極的に取り組んでいきたいです。

2040年頃までに新設備の開発と糖蜜などの副産物の活用、燃料転換シミュレーションなど、多角的な技術開発、研究を進め、そして2051年3月期までには技術や設備を本格導入してCO₂排出量実質ゼロを達成したいと考えています。

原田 完全無人化プロジェクトでは、2030年頃までにまず、どこか1工程で無人化、自動化が達成されている状況が望ましいと考えています。2040年頃には工場の半分のラインを自動化、最終的に2051年3月期には完全無人化というような、マイルストーンを描いています。

服部 両プロジェクトとも最初のミーティングではインターネットでの情報収集をベースとした意見が多かったのですが、徐々にメンバーの知見を活かしたオリジナルなアイデアが出るようになってきましたね。この調子で進めたいところです。今ある生産設備は10年後、20年後にはすっかり変わっているでしょうし、新しい発想を取り入れて、形にしていかなければなりませんね。

課題はいろいろあると思いますが、現在、プロジェクトで取り組んでいる課題は何ですか。

原田 そうですね。無人化プロジェクトは、抽出した作業を1件1件、自動化していく地道な取り組みを続けることでいずれゴールにたどり着けると信じ、推進しています。現状把握の結果、包装工程の手作業が想定3、4倍あり、しかも、生産品種も多いので、品種切り替えの作業も非常に手間がかかっています。包装工程から無人化できれば、大きな効果が得られると思い、まずはそこから着手することにしました。

十川 CO₂排出ゼロプロジェクトの方は、工場のどこで多くのCO₂を排出しているかの分析の他、燃料を非化石のものへ転換することや再生エネルギーを導入すること、新技術を取り入れながらの工程を抜本的に見直すことなど、複数の切り口を分担して並行しながら調査活動を行っています。工程そのものを発想から変えることにも取り組んでおり、例えば蒸気を使って糖液を煮詰める結晶工程が一番エネルギーを消費するので、その工程を改善するための技術としてMVRという自己蒸気機械圧縮技術に注目しています。発生した蒸気を圧縮機で昇圧、昇温し、再び加熱源として利用する方法ですが、設備が大きいので既存工場への導入は難しいかもしれませんが、新しい工場をつくるとなれば導入は可能だと思います。

服部 設備の導入にはコストの評価も非常に重要です。まず燃料の消費を減らすこと、さらに、CO₂排出

「Zero プロジェクト」概要

責任者	服部 浩三	
	CO ₂ 排出ゼロ工場プロジェクト（プロジェクトA）	完全無人化工場プロジェクト（プロジェクトB）
リーダー	十川 孝	原田 太一
5つの「寄り添い」目的	環境に寄り添う カーボンニュートラル達成	人に寄り添う 労働災害ゼロ
目標	2051年3月期 CO ₂ 排出量実質ゼロ（スコープ1+2対象）の精製糖工場	2051年3月期労働災害が発生しうる現場作業ゼロの精製糖工場
達成したいこと	◦ 気候変動問題への対応 ◦ 持続可能な社会の実現 ◦ 技術の伝承 ◦ 競争力の強化 ◦ 次世代の砂糖産業へ	◦ 安心・安全な生産現場 ◦ 人材不足への対応 ◦ 技術の伝承 ◦ 競争力の強化 ◦ 次世代の砂糖産業へ

が少ない燃料に切り替えることですが、その結果コストが増えてしまっは意味がありません。高コストの生産をしていれば、会社がサステナブルではなくなってしまう。

十川 はい、設備を切り替える観点だけではなく、根本からつくり方を変え、生産性を上げることも視野に入れています。例えば、砂糖は原料に含まれる不純物を段階的に除去して精製することによりつくられますが、食品業界以外に目を向ければより効率的な精製手法があるのではないかと考えています。新手法を導入するには、ラボ試験を通じて適用性を評価することも必要です。砂糖は高温の状態が続くとカラメル化により着色したり風味が変わったりと品質が変化することに加え、結晶化後は異物が入ると取り分けることが比較的難しいです。

服部 工程を知っているメンバーだと、異物があつたらそれを見て、どこから出ているのかがわかります。また、少しでも水分を含むと固まる性質があり、それが工程に影響するというものもありますね。DM三井製糖の場合、高い品質規格で管理して、生産性だけでなく、品質面の高いハードルを越えられる設備を導入していくことが、どちらのプロジェクトでも必要になっていくでしょう。

挑戦する喜びを持ってプロジェクトを推進し、若い世代への技術継承を実現

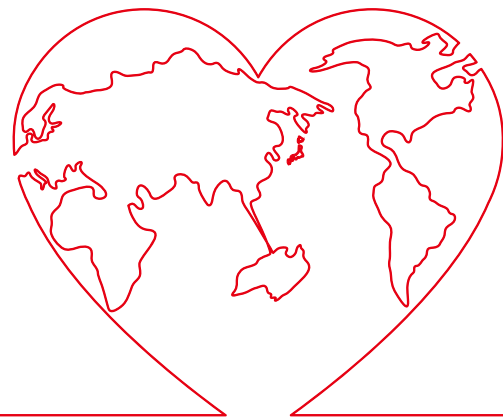
服部 どちらも簡単にはゴールにたどり着けないですし、まだまだ時間のかかるプロジェクトですが、メンバーの皆さんのモチベーションはどうですか。

原田 そうですね、私自身すごくやりがいを感じていて、メンバーも同じだと思います。完全無人化工場の設計は、AIやロボティクスといった先端技術の活用も必要となってくるので、最新のドローン技術、AI技術など、通常の業務だけでは知見を得る機会があまりない技術に出会えるという点でもプロジェクトに加わって、とても良かったと思っています。しかし、まだ形にできていませんので、まずはどこか一作業でも自動化を達成し、成功体験を得たいと思っています。

十川 私たちも、難題に挑戦することに大きな楽しさを感じています。実際、メンバーは本来の業務で多忙であるにもかかわらず、調査依頼などの課題をお願いすると、想像以上の完成度で応えてくれます。これは、高いモチベーションがなければ成し得ないことだと考えています。メンバー全員が、会社の競争力強化に資する活動であると同時に、持続可能な社会の実現に寄与する取り組みであることに、大きな意義を見出しているのだと思います。

服部 二人の言葉は非常に心強く思います。私は両プロジェクトを通じてもう一つ、技術の伝承という重要な課題に取り組めるのではないかと期待しています。無人化やCO₂排出ゼロを実現していく過程では、砂糖とはいかなる性質なのか、工程でどういう事象が起こっているのか、どうすれば品質を担保できるのか、そういったことを一つずつ理解しながら工程の改革を進めていくことになります。そして、これこそがDM三井製糖に長い間蓄積してきた砂糖の技術を、今の若い社員やこれから入社してくる人たちに伝承する良い機会になると思っています。環境保全や労働安全衛生とともに、技術の伝承が、私たちのものづくりと事業全体の競争力強化にとっても大事だと思っています。

サステナビリティ



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。

ガバナンス

DM三井グループでは、気候変動問題や人権問題など、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繋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。

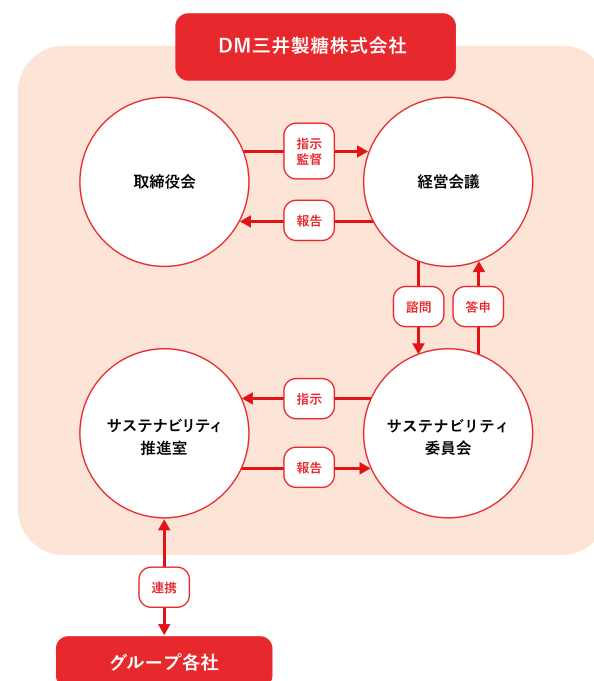
取締役会

取締役会では、経営会議を通じてサステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、サステナビリティ基本方針や重要課題、重要課題に対する目標の最終決定、気候変動に関するリスク及び機会への対応方針の決定を行うとともに、気候変動対応を含めサステナビリティ全般に関する執行側の取り組みを監督しています。

サステナビリティ委員会

DM三井製糖では、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ています。サステナビリティ委員会は、定期的開催され、代表取締役社長を委員長とし、委員長が任命する取締役、執行役員、外部有識者で構成され、以下の役割を担っています。

- ・グループ推進体制及び運営方針策定
- ・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及び活動テーマ等の方針策定・気候変動に関するリスク及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主な活動に関する議論



サステナビリティ推進室

サステナビリティの活動を推進するため、DM三井製糖にサステナビリティ推進室を設置。公募で集まったメンバーを中心に、5つの「寄り添い」に合わせた5つの分科会に分かれ、それぞれ設定したKPI達成のための活動を行っています。また各グループ会社と連携しながら、DM三井グループ全体で取り組みを進めています。

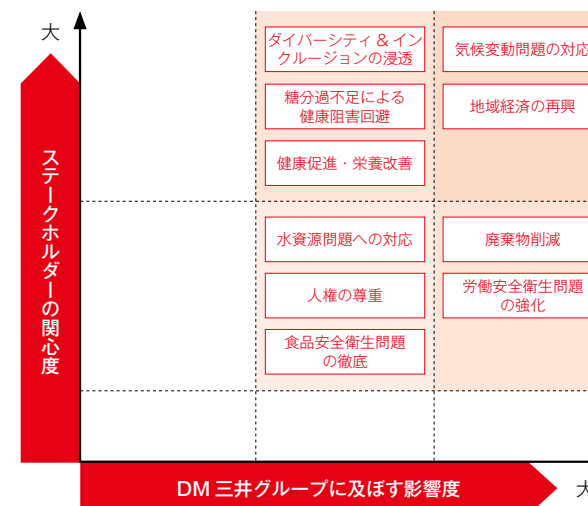
リスク管理

DM三井製糖のサステナビリティ戦略上のリスク管理体制は、気候変動や人権侵害などを含むリスク全般に対してリスク管理規則を制定し、代表取締役社長をリスク管理最高責任者として、定期的なリスク評価や規定類の整備などのリスク管理を実施しています。リスクやその対策の見直しは、各部門やグループ子会社にて年1回実施しており、定期的なリスク評価や規定類の整備に努めています。

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通じてマテリアリティ項目を抽出。ステークホルダーの関心度と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。

重要課題のマッピング



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通じて20項目を抽出、各課題の具体的なリスクや機会、その影響について分析

2 ステークホルダーの関心・DM三井グループへの影響度分析

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

3 重要課題の特定

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

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

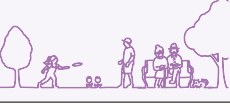
健康に寄り添う

- ・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

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（2025年3月期）	進捗（2025年3月期）
環境に寄り添う  	気候変動問題	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） 2051年3月期までにカーボンニュートラル達成	サプライチェーン全体を通したCO₂排出量算定の推進	2025年3月期取り組み - 環境マネジメントシステムISO14001の運用 - 省エネルギーな生産方法への転換、省エネルギー機器の導入 - CO₂削減に向けたグループ企業横断的な取り組みの推進 - 最適生産方法・物流体制検討プロジェクトの推進 - 環境配慮資材の調達 2025年3月期実績 - CO₂排出量削減実績：2016年3月期比31%削減
	水資源問題	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）	環境配慮技術・サービスの検討	2025年3月期取り組み - 工場排水の水質検査・排水処理場での処理等による適正管理 2025年3月期実績 - 水資源排出量削減実績：2016年3月期比30%削減
	廃棄物問題	2031年3月期までに廃棄物ゼロミッションを達成 バウンダリー：DM三井製糖（株）、北海道糖業（株）、関門製糖（株）	環境保全に関する啓発活動の推進	2025年3月期取り組み - 廃棄物等の分別の徹底・適正処理 - 生産に伴う副産物・廃棄物の資源化 - DM三井グループ内外でのラウンドテーブルの開催 2025年3月期実績 - 廃棄物再資源化率93%
人に寄り添う  	人権の尊重	- 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（株）の他、連結子会社19社及び持分法適用関連会社10社	人権デューデリジェンスの実施	2025年3月期取り組み - 関連部署担当者への人権研修実施（DM三井製糖（株）） - 人権影響評価の実施（DM三井製糖（株））
	労働安全衛生の強化	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）の他、連結子会社19社	バウンダリー対象会社の労働安全衛生対策状況確認	2025年3月期取り組み - 労働安全衛生の強化（43ページ参照） 2025年3月期実績 - 休業災害実績9件
	ダイバーシティ & インクルージョン	- 女性管理職比率10%達成（2026年3月期まで） - 出産した労働者及び出産で退職した労働者の合計数のうち、子の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 - 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 - 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・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）の他、連結子会社19社	- ワーキングママ座談会の実施 - コウケンテツ氏の料理教室、座談会の実施 - 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発信強化・社員研修	2025年3月期取り組み - ワーキングママ座談会の実施（2回） - 男性育休取得推進イベント「コウケンテツ氏料理教室&座談会」の実施 - ダイバーシティ & インクルージョン対面セミナーの実施 - 異業種女性リーダーシップ研修修参画（42ページ参照） - 国際女性デーイベント トークセッション「私のライフキャリア」の開催（42ページ参照） - エンゲージメントサーベイの実施（DM三井製糖（株）、北海道糖業（株）、ニュートリー（株）、（株）タイショーテクノス）（42ページ参照） 2025年3月期実績 - 女性管理職比率12.8%（DM三井製糖（株）の他、連結子会社15社） - 障がい者雇用率1.5%（DM三井製糖（株）の他、連結子会社15社） - 男性社員の育児休業取得率91.7%（DM三井製糖（株）の他、連結子会社15社） - ダイバーシティ&インクルージョンに関するe-ラーニング 従業員受講率98%（DM三井製糖（株））
幸せの時に寄り添う  	糖分過不足による健康阻害	- 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）	- 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（健康と協働） - 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並びに実施	2025年3月期取り組み - 小学校への食育授業の実施 1型糖尿病患者とその家族への支援（2回） - 栄養摂取に関する専門家との意見交換会の実施 - 地域の養護施設等への食品寄附活動 - 幸福度アンケートの実施（4回）
健康に寄り添う  	食品安全の徹底	- 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において、GFSI承認認証規格を取得・継続 - 他の国内外食品製造工場において、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）の他、連結子会社11社及び持分法適用関連会社8社	- 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承認認証規格取得状況及び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	2025年3月期取り組み - GFSI承認認証規格取得の他、ISO9001やJFS-B等の国際認証取得の継続 - 品質保証部門による食品生産現場への定期監査実施 2025年3月期実績 - 重篤な健康被害発生ゼロ - 北海道糖業（株）バイオ生産部 北見工場 FSSC22000 取得
	健康促進・栄養改善	健康関連分野（LE分野）の売上高を500億円にまで拡大 バウンダリー：DM三井製糖（株）、（株）タイショーテクノス、ニュートリー（株）、（株）YOUR MEAL	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	2025年3月期取り組み - DM三井グループの素材一覧表のウェブサイト公開 - シニア対象の「砂糖と健康」出前授業実施 - 健康情報提供サービスを活用した健康イベントの実施（43ページ参照） 2025年3月期実績 - ライフ・エナジー事業売上高251億円 - 健康経営優良法人2024（大規模法人部門）認定取得（43ページ参照）
地域社会に寄り添う  	地域経済の発展	- 砂糖原料生産地（沖縄県、鹿児島県、北海道）の地域経済・自然環境保護に貢献する活動を年間合計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）の他、連結子会社15社	- 地域経済に寄り添う（各社の取り組みをウェブサイトで紹介） - 事業所近隣地域に寄り添う（和菓子縁日、他）	2025年3月期、砂糖原料生産地の地域貢献取り組み - 石垣島サトウキビ収穫体験研修の実施 - 地元酒造メーカーと糖蜜を使用した商品の共同開発（石垣島製糖（株）） - 近隣教育機関との防災連携（石垣島製糖（株）） - 小学校への体験授業実施（北海道糖業（株））など - 各社の取り組みをウェブサイトで公開 2025年3月期、事業所近隣地域の地域貢献取り組み - 和菓子縁日の開催（8回） - 伊達野菜マルシェの開催 - 地域の行事や清掃活動への参加など

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

中長期目標

DM三井グループは、「2051年3月期までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする、カーボンニュートラル」を最終目標とし、中間目標として「2031年3月期までにCO₂排出量を46%削減（2016年3月期比）」を掲げています。

ISO14001環境マネジメントシステムを活用しながら、環境負荷低減や環境へ配慮した活動を全社で取り組んでおり、特に生産拠点（精製糖工場）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2025年3月期実績は、2016年3月期比で31%削減でした。

2025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三井製糖の直轄工場及びグループの主要工場が横連携をして、製造工程における温室効果ガス削減に向けたノウハウや施策の共有、新たな取り組みへの知見の結集を積極的に進めています。

エネルギーの見直しも行っています。DM三井製糖の千葉工場では、電力の一部を非化石電力へ切り替えており、年々、非化石電力の比率を高めています。神

戸工場でも非化石電力の導入を開始しました。さらに、神戸工場では太陽光発電の本格稼働を開始した他、北海道糖業（株）北見製糖所でも太陽光パネルを設置して稼働を開始するなど、DM三井グループとしてグリーン電力や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としては、包材の軽量化などはもちろん、リサイクルしやすい材質である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の他、紙やバイオマスプラスチックへの変更、リサイクル包材の利用、従来の油性インキから水溶性・バイオマス化インキへの変更など、実現可能な環境配慮包材を検討し、対応しています。



DM三井製糖の千葉工場にて再エネECOプランの電力を契約



北海道糖業（株）北見製糖所にて太陽光パネルを設置

水資源問題

DM三井グループでは、2031年3月期までに水使用量20%削減（2016年3月期比）を目標に掲げており、2025年3月期の実績は、2016年3月期比30%削減で目標達成となりました。特に精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。2025年3月期のリサイクル率は、93%でした。

DM三井製糖の千葉工場では、排水処理に関わる工程の管理方法を改良したことにより、工場から出る廃棄汚泥の量を削減しました。また、研究活動に伴い発生する廃棄物のうち、一部の食品素材やサンプルについては、メタン発酵の原料として有効活用される処理業者に委託するなど、廃棄物の削減、並びに廃棄物の有効活用に関する取り組みを進めています。

精製糖副産物であるサトウキビの搾りかす（バガス）を活用した商品開発も進めています。DM三井製糖では、精製糖工場で発生するバガスを原料としてポリフェノールを製造する技術確立しました。得られたポリフェノールには認知機能の改善や食品の呈味改善に効果が認められており、現在、機能性食品素材としての商品開発を進めています。

その他の取り組み

フードロス削減

DM三井グループは、フードロス削減にも取り組んでいます。

DM三井製糖では、賞味期限が近い商品をフードバンクに寄贈している他、ニュートリー（株）では、フードロス削減のため、製品の賞味期限を延長する取り組みを行っています。（株）YOUR MEALでは、一部、お客さまがお受け取りできずに返却されてきた冷凍弁当のうち、食べることが可能な状態のものについては、DM三井グループ内で「おかえり弁当」として販売するなどの取り組みを行っています。

TCFD 提言への対応

■ 基本的な考え方

DM 三井製糖は 2022 年より、TCFD 提言に沿ってシナリオ分析及びリスク・機会を検討し、その結果を公開しています。これらを事業推進上のリスクマネジメント及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。

なお、ガバナンス及びリスク管理については、サステナビリティの項に記載しています。

■ 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気候変動による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環境要素を踏まえ、短中期の時間的範囲を 2031 年 3 月期までの期間、及び長期の時間的範囲を 2051 年 3 月期までの期間と決めました。

重要リスクの特定

気候変動にかかるリスク及び機会については、DM 三井グループの主力事業である国内砂糖事業、及びライフ・エナジー事業を対象に、網羅的なリストアップを行いました。次に、全てのリスク及び機会について公開資料などに基づき財務的影響を検討したうえ、DM 三井グループの事業への影響等に鑑み、以下の通り項目を抽出及び整理しました。

さらに、特に財務影響度が大きいリスクを重要リスクとして特定し、以下の通り、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、リスクの最小化及び機会の探索のための体制を確認しました。

特定した重要リスクへの対応策

「気象災害の激甚化による、DM 三井グループ工場などの被害額増大」については、過去に国内工場で高

潮被害を受けている他、大型台風による設備への風害も発生しており、将来的に被害がさらに顕在化する可能性があります。

このような気候変動によるリスクに対応するため、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て複数の生産拠点による供給網を確保する他、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。

さらには、緊急時の供給体制を構築し、基礎調味料であり身体の高いエネルギー源でもある砂糖の安定供給を確実にすることで、サプライヤーとしての信頼を構築することは気候変動に関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（てん菜及びサトウキビ）供給量の増加や減少」について、まず「てん菜における 2030 年代の予測値」によれば、てん菜は温暖化により収量（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。

もう一つの原料であるサトウキビは、温暖な気候でよく生育する特性を持ち、平均気温上昇に伴う有効積算温度の増加により、てん菜同様に収量が高まるものと見込まれます。他方、平均気温上昇が生育を制限する要素（例えば、台風、サイクロン、干ばつ、病虫害）をより深刻化させる可能性があります。オーストラリア、タイ、ブラジルといった主要生産地域においては、サトウキビ収量が気候変動要因によって減少するとの予測もされています。また、気候変動がもたらす影響は生育状況だけでなく、気象災害の激甚化による輸送経路の分断や生産関連設備の故障など、生育後の収穫や加工の段階においてもリスクとなる可能性があります。

このような気候変動による原料調達の不確実性に対し、DM 三井グループではサプライヤーとのコミュニ

ケーションを継続し、調達先の多角化などの検討を進め、安定調達を推進していきます。

「炭素税や排出権取引制度等の導入による、費用の増加」については、DM 三井グループの中核である国内砂糖事業では、主に生産プロセスで大量のエネルギーを必要とすることから、創エネ、省エネ、脱炭素エネルギーの採用（グリーン電力の購入、バイオマス燃料等）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します。また、サプライヤーと連携した CO₂ 削減や商品及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んでいきます。

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、リスクについて方針を策定、あるいは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、経営会議及び取締役会に報告し、取締役会からの意見や助言を反映しています。

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 において）」を目標としています。

また、環境問題に関連する KPI として、以下の 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
- DM 三井グループでは、これらの目標達成により持続可能な社会を実現するべく、取り組みを進めていきます。

物理的リスク

期間	種別	リスク・機会
短期・中期	リスク	気象災害の激甚化による 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、及び物流拠点の減少による、原材料及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（てん菜及びサトウキビ）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げの増加や減少
	リスク	平均気温上昇による、主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大抑制
	リスク	環境配慮製品購入への消費行動変化への費用の発生
	リスク	脱炭素に消極的な企業姿勢に対する企業イメージの低下及び企業価値減少

人に寄り添う

人権が尊重される社会の実現を目指し、ダイバーシティ & インクルージョンへの取り組みを通じた社員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくりと労働安全衛生の強化を進めています。



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合わせ、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

DM 三井グループはサステナビリティ基本方針に則り、企業活動のグローバル化が進む中、人権尊重への取り組みを実施していくことが重要課題であると認識しています。「DM 三井グループ人権方針」をもとに、社員はもちろん、ビジネスパートナーを含むサプライチェーン全体の様々な関係者に対して理解と実践を期待し、協働して取り組んでいきます。

人権尊重への考え方

「国際人権章典」、国際労働機関 (ILO) 「労働における基本的原則及び権利に関する ILO 宣言」に記された人権規範を推進するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」及び国連グローバル・コンパクトの10原則を支持し、これらの原則に基づいて事業活動を行います。また、事業活動を行うそれぞれの国または地域における法と規制を遵守し、国際的に認められた人権と事業活動を行う国や地域の法令との間に矛盾がある場合は、法令を遵守しつつ、国際的に認められた

人権の原則を尊重する方法を可能な限り追求します。

人権デューデリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に従い、人権への負の影響評価及び課題の特定、適切な措置の実施、モニタリング・追跡評価、情報開示に取り組んでいます。人権影響評価実施にあたっては、DM 三井製糖関連部署担当者に人権研修を開催しました。

人権影響評価の実施

2025年3月期、社外の専門家による、DM 三井グループの人権影響評価を実施し、バリューチェーン上において特に重要な人権課題を特定しました。現時点では、主要事業である国内外の砂糖事業において職場環境や労働安全衛生等の人権課題が潜在することを認識しました。この評価結果をもとに、人権方針や調達方針の見直しを行うとともに、引き続き具体的な負の影響の特定に取り組んでいきます。

重要な人権課題

(優先度の高い課題を抜粋して記載)

カテゴリ	重要な人権課題
従業員	職場環境
	労働安全衛生
	非差別と機会均等
サプライチェーン	労働基準
	労働安全衛生
	強制・奴隷・債務労働
周辺コミュニティ	周辺コミュニティへの環境・社会影響

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繋げていく、ダイバーシティ経営を推進しています。また、一人ひとりの価値観、多様性を尊重し合い、個人と会社の成長に繋げることを目指しており、キャリア採用を含め、様々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、多種多様な属性を持つ人材が活躍できるような風土の醸成を目指します。

ダイバーシティ & インクルージョン 対面セミナー

DM 三井製糖では、マネジメント職を対象に、外部講師を招き D&I に関するセミナーを実施しました。2025年3月期は本社と神戸工場の2カ所で行い、31名が受講しました。セミナーでは、アンコンシャスバイアスへの向き合い方や、チームとグループの違いについてワークショップ形式で学びを深めました。



全社員対象の e-ラーニング

DM 三井製糖の社員（役員を含む）を対象に、D&I や心理的安全性の理解促進を目的とした e-ラーニングを実施しました。受講率は 98% と高い結果となりました。

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施策の一環として、2024年に好評だった料理研究家コウケンテツ氏による「男性

の子育て・家事参加促進」イベントを開催しました。料理教室では、DM 三井製糖の「国産てんさい糖」と「キヌア」を使った手軽な家庭料理を調理したり、料理を中心とした家事や男性育休について、参加者同士で活発なディスカッションを行いました。今回は、DM 三井製糖の他、北海道糖業 (株) と YOUR MEAL (株) の社員も参加し、グループ会社間の交流を深める良い機会となりました。



ワーキングママ座談会

子育て中の時短勤務社員を対象に、社員同士のネットワーク形成と情報交換を目的とした座談会を開催しました。育休復帰後の仕事や生活の変化、会社の制度、時短勤務ならではの悩みなどについて意見交換が行われました。



▶労働安全衛生についての情報は、43 ページを参照

幸せの時に寄り添う

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



基本的な考え方

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

糖分過不足による健康阻害

DM 三井グループは、偏った情報による糖分過不足の発生と、それによる健康阻害をなるべく避けるよう、これまでの知見及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及び、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、社内勉強会などを通じて、日々の生活における適度な糖質の摂取、「適糖生活[®]」の概念を確立し、社会に広く伝えることにより、人々の健康と幸せに貢献します。

小学校への食育授業

「適糖生活[®]」の浸透に向け、事業所近隣の小学校5年生60名を対象に食育授業を実施しました。本取り組みは、砂糖メーカーとして成長期の子供たちに糖に関する正しい知識を伝えること、さらにその学びを通じて保護者にも情報を届け、家庭の食生活を見直すきっかけを提供することを目的としています。授業は

子供たちからの評価も高く、楽しみながら学べる内容となりました。

今後も、健やかな食生活・糖の重要性の浸透に貢献すべく「適糖生活[®]」の啓発活動を継続していきます。



1 型糖尿病患者とその家族への支援

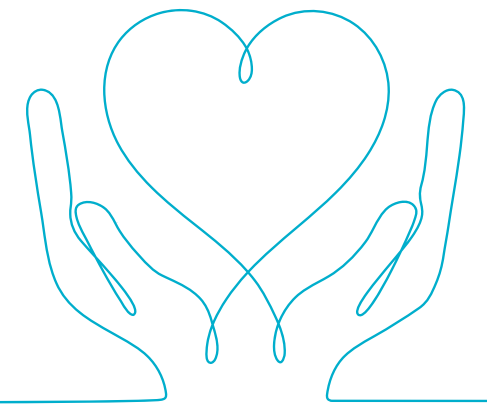
1 型糖尿病は血糖値を制御するホルモンのインスリンが体内でつくれなくなる病気で、現在の医療では根治できない難病です。DM 三井グループは2006年より、小児糖尿病患者とその家族の会「つぼみの会」の家族講習会（年2回開催）に協賛企業として参加しています。

また、DM 三井製糖の株主優待の一つとして、1 型糖尿病患者家族会への支援を通じて関与している社会貢献活動団体「公益財団法人日本糖尿病協会」への寄付を選択できる「寄付優待制度」を導入しており、多数の株主の皆様からのご寄付をいただいています。



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、おいしさの革新を通して、皆さまの健やかな生活に貢献します。



基本的な考え方

DM 三井グループでは、暮らしに欠かせない砂糖や食品素材を安全・安心・高品質で供給すべく、グループ一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、品質向上及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の発生ゼロを目標に掲げ、様々な取り組みを行っています。

2025年3月期において、DM 三井グループでの重篤な健康被害発生ゼロでした。FSSC22000などのGFSI承認認証規格の他、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に取り組んでいます。当該年度では新たに北海道糖業（株）バイオ生産部 北見工場でFSSC22000を取得しました。また品質保証部門による食品生産現場への定期監査も実施しています。

■ 食品安全・品質認証取得状況(2025年3月現在)

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)

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。

「砂糖と健康」出前授業

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、高齢者を対象に「砂糖と健康」の講演会を行いました。DM 三井製糖では体力・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）摂取、②スローカロリーの実践を提案しています。講演会では、砂糖の基礎知識の説明や、BMI計算や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[®]」について学んでもらい、多くの質問をいただくなど、大盛況でした。



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、産業の振興などにより、
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」を通じた様々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、その他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。

■ 地域清掃活動への参加 [各グループ会社]

DM 三井グループでは事業所周辺の清掃活動を継続的に実施し、地域環境美化の推進に努めています。



「九十九里浜ビーチクリーン」清掃活動の様子

■ 和菓子縁日 [DM三井製糖(株)]

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 三井製糖の本社ビル前庭にて定期的を開催しています。

全国各地のこだわりの和菓子を取り寄せ、販売する和菓子縁日は、毎回行列ができるほどの大盛況で、DM 三井グループの一大イベントとなっています。このイベントでまだ知られていない和菓子の魅力を発見し、和菓子をもっと好きになっていただくとともに、全国各地の和菓子店へ足を運んでいただくきっかけとなることを目指しています。ひいては、地域社会の活性化や和菓子業界の振興にも貢献できればと考え、今後も継続的に開催していきます。



■ 伊達野菜マルシェ [北海道糖業(株)、DM 三井製糖(株)]

2024 年 9 月に DM 三井製糖の本社ビル前庭にて「伊達野菜マルシェ」を開催。伊達市から直送された 7 種類の野菜を販売し、周辺地域の方々に北海道伊

達市と伊達野菜の魅力をアピールしました。このイベントは「北海道伊達市の農業パワーアップ推進協議会」が主催となり、伊達市に道南製糖所を構える北海道糖業(株)と DM 三井製糖が共催する形で実現しました。



■ 小学校への体験授業 [北海道糖業(株)]

北海道糖業(株)では近隣の小学校 4 年生を対象に、2024 年 6 月に小学校敷地内の畑にててん菜の苗を植えつける体験授業、2024 年 12 月にはてん菜から糖蜜をつくる体験授業を実施しました。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、児童の皆さんにもとても喜んでいただきました。



■ 近隣教育機関との防災連携 [石垣島製糖(株)]

石垣島製糖(株)では、地震や津波などの防災対策を地域一体となって取り組むべく、近隣の教育機関との防災提携を開始しました。近隣の小中学校や幼稚園へ防災用品を寄贈し、寄贈した防災用品を活用した避難訓練が実施されました。さらに、石垣市立名蔵小中学校と「災害時相互支援協定」を締結。協定書には同校を一時避難所として同社社員が利用することや、同社社員が同校と連携し安全な避難者誘導に努めること、合同での防災訓練を 2 年ごとに実施するといった内容が明記されています。

■ 石垣島サトウキビ収穫体験研修 [石垣島製糖(株)、DM三井製糖(株)]

2019 年から石垣島製糖(株)の協力のもと、DM 三井製糖の全社員参加を目指した「石垣島サトウキビ収穫体験研修」を実施しています。実際に農作業を体験することで、「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思いを馳せるきっかけになります。また、今回は初めて関門製糖(株)や北海道糖業(株)の社員も参加し、グループ会社間の交流の機会にもなりました。



■ 糖蜜活用「石垣島 RUM <SILVER>」発売 [石垣島製糖(株)]

石垣島製糖(株)では、サトウキビから砂糖の原料を精製する際にできる副産物「糖蜜」の島内利用(還元・地産地消)に取り組んでいます。2024 年 8 月には石垣島の泡盛メーカーである請福酒造(有)の協力のもと、糖蜜を 100% 使用したラム酒「石垣島 RUM <SILVER>」の発売が開始されました。さらに、糖蜜を使用したラム酒の製造過程で出る残留液は、肥料として利用できる可能性があり、より島内利用に繋がることが期待されます。島外への出荷が多かった糖蜜を島内で利活用することで、今後も持続可能な農業への貢献に努めています。



サステナビリティ・ラウンドテーブル

サステナビリティ推進室では、課題解決のための施策の推進はもちろん、その土台となる文化や雰囲気の醸成、DM 三井グループ内の協働も重要な要素と捉えています。

分科会の一つ、環境分科会では、外部環境の変化やグループとして取り組まなければならない環境に関する課題について、その背景や意図などをグループ全体へ浸透させるために、グループ会社と対面でのコミュニケーションの機会を設けています。そこで得られた各社の好事例をグループ全体へ共有・展開することで、DM 三井グループのサステナビリティ活動のレベル向上を目指し、活動しています。

(株) タイショーテクノス

富士小山事業所、研究所の方々と、気候変動の影響や国内外のカーボンプライシング動向、DM 三井グループの CO₂ 排出量削減目標に対する進捗や課題を確認した他、地球温暖化の進行を考慮し、原料調達や生産活動、商品開発など、事業へのリスクと機会についても議論を深めました。富士小山事業所では、エネルギーや水資源の使用を管理し、特に排水に関しては、色素の影響を防ぐための適切な処理を実施しています。

ニュートリー (株)

DM 三井グループ内では、事業活動における環境への負荷が比較的小さいニュートリー (株) ですが、エネルギー使用量の削減や廃棄物処理方法の改善など、環境配慮への取り組みを実施しています。本社工場から発生する廃棄物の一部について、処理方法の見直しを行い、廃棄物からメタンガスを発生させてそのメタンガスを新たなエネルギー源として利用している業者へ、処理の委託先を変更。そこで創られたエネルギーは、とある植物工場でおいしいトマトの栽培に使われているそうです。

北海道糖業 (株)

札幌本社と北見製糖所の2カ所で、環境への取り組みや課題などを中心に意見を交わしました。てん菜の葉を緑肥として畑で再利用することや、ビートパルプ（糖分抽出後のしぼりかす）を飼料として再利用するなど、原料を余すことなく活用し、環境に寄り添いながら製糖を行ってきたことがわかりました。また、昨今の気候変動に伴う北海道の自然環境の変化や、情報開示及び規制などにまつわる社会的要請の変化なども認識合わせをしました。



関門製糖 (株)

関門製糖 (株) は、2021 年発足のサステナビリティプロジェクトチームのもと、地域に根ざした砂糖づくりを通じて持続可能な社会の実現を目指しています。CO₂ 排出量の削減は当然のことながら、算定精度の向上についても、サプライチェーン全体で CO₂ 排出量を把握したうえでその削減を推進していくことが重要であるという共通認識のもと、グループとして協力していくことを確認しました。



Part 4 ガバナンス

DM三井グループの次なるステージ

砂糖業界のトップメーカーとして、業界や自社事業の変革に取り組む DM 三井グループ。

ビジネストランスフォーメーションとともに、経営の仕組み改革を行ってきました。

4名の社外取締役が集まり、執行役員の坂野みゆき監査等委員会室長（写真右）をファシリテーターに、これまでの取り組みに対する評価、現状の課題、そしてグループの次なるステージについて、意見交換をしました。

海外事業、ライフ・エナジー事業の進捗に遅れ。課題の明確化を済ませ、今後はポジティブに展開

坂野 中期経営計画をスタートして3年が経過し、残り一年を切りました。国内砂糖事業の強靱化については一定の成果を得た一方、海外事業、ライフ・エナジー事業の成長は想定よりビハインドな情勢となっていますが、皆さんはどのように見ておられますか。

川村 ご指摘の通り、砂糖事業の再編はほぼ最終コーナーに入り、今後、厳しい環境が予想される砂糖業界をDM三井グループが市場をリードしていくため、まさにオントラックで進捗しています。

曾我辺 市場環境の好影響もありましたが、収益性の向上に成功し、中期経営計画策定時の目標を上回る成果が得られました。しかしその中で、北海道と九州のグループ会社工場の生産終了という大きな決断をしました。長きにわたって地域に根差し、雇用も担ってきた工場なので、取締役会としても非常に重く受け止めています。執行側も同様の想いで社員や地域社会に丁寧に対応していることは評価できると思います。

玉井 生産体制を全国でとらえ、最適化した戦略も評価できますが、もう一つの大きな成果は、ロシアによ

るウクライナ侵攻や世界的なインフレ、為替変動などの外部環境の変化に対し、タイムリーに価格改定ができるよう市場を改革できたことです。これまで、砂糖メーカーの利益率は売上高に対して2、3%の水準に留まっていたましたが、これでは持続可能とはいえません。2026年9月に関門製糖（株）、日糖産業（株）、鳳氷糖（株）3社の生産終了方針決定に伴い大きな減損を出しましたが、事業環境が良くなってきたことで長期的な視点で思い切った施策が打てるようになり、まさに事業の強靱化に繋がったと思います。

千原 営業部門の皆さんを始め、DM三井グループの総力で相当に努力した結果ですし、リーディングカンパニーである私たちのブランドに対する市場の信頼も



玉井 裕人 取締役

大きかったのではないかと思います。

川村 一方の海外、ライフ・エナジーの各事業は、まだまだ課題があります。ただ、幸いなことに取締役会で経営陣の次なる打ち手や改善点についての議論が活発に進んでおり、それらを踏まえた具体策に着手できています。今後については決して悲観しておらず、逆に、楽しみだという所感をもっています。

千原 私もポジティブにとらえています。特に海外事業は展開に苦労している点ではありますが、私たちが実際にSISなど主要な海外法人の往査に行ったところ、現場の課題が非常に忠実に取締役会に報告されていることがわかりました。さらに、現場の方々に直に話を聞くと、当初の見通しより時間がかかっているものの、今後は上向いていく兆しも感じました。

玉井 遅れが生じた要因の一つは、現地の認識、あるいは、工場設営などの前提条件などが、最初の頃は本社に詳しく伝わっていなかったのではないかと推察しました。例えば、ブレンディングの事業会社Asian Blendingの工場移転で発生した問題も、最初から日本の設計思想と現地で進められていることとの前提条件の違いを整理したうえで、設計に入っていれば、後から苦労することも少なく、安全運転までもう少し時間を短縮できたのではないかと。

曾我辺 そうですね。課題はいくつかありますが、明確化し、すでに対応策にも着手できていますので、今後に期待しています。

川村 例えるなら、いつも和食をお箸で食べていた人がナイフとフォークに持ち替えた時のようなもので、マナーブックは読んでわかっているけれど、すっかり慣れておいしく食事ができるまでには時間を要するといった、そんな感じがします。商社のベテラン社員ならナイフとフォークにも慣れているのでしょうか。

玉井 そういうところはありますね。DM三井製糖は砂糖が主力の事業会社ですから少し時間はかかります。

曾我辺 ライフ・エナジー事業に関しては、この4年間M&Aなども実行してきましたが、さらに議論を重ね、DM三井グループとしてフォーカスすべき領域が明確になり、執行側と監督側の目線が一致してきたと思います。大きな一歩を踏み出すためにより深い議論ができる土台はでき上がったとらえています。

千原 スピード感も上がってきましたね。半期に一度の取締役会での業務報告のたびに、トライ・アンド・エラーを重ねつつ、次々と新商品の開発や新しい取り組みが実施されている様子が伺え、2025年3月期以降は特に展開が加速していると感じました。



千原 真衣子 取締役（監査等委員）

川村 今の体制では全国にあるグループ会社中心に具体的な展開を行っていますから、もっとシナジーを創出して、一桁大きいビジネスにするには組織上の工夫が必要になってくると思います。

坂野 組織上の工夫とは、どのようなことでしょうか。

玉井 率直にいうと、グループ会社のキャパシティの中でオーガニックに事業を伸ばしていくやり方では、いかにがんばっても成長のスピードを極端に速めることが難しいのです。例えば、本社が1.5倍、2倍に伸ばすという目標を立て、どうやったらそのようなビジネスにできるかとグループ会社と一緒に課題を抽出し、取り組んでいく役割を果たすべきではないかと私は思います。

川村 まったく同意見です。小さい池の中で50センチメートルだった鯉が大きな池に移ると1メートルになるといいます。DM三井グループとしてもっと大きなビジネスにしていく方法をきっちり議論していきたいですね。

より最適なガバナンスを追求し、持株体制から一社体制へ移行

坂野 次はガバナンスの視点から伺います。2021年から4年にわたり組織再編を進めてきましたが、その過程で取締役会の役割や実効性についてどのようにお考えになってきたかをお聞きます。まず、企業のガバナンスに詳しい千原さん、いかがでしょうか。

千原 私は2022年6月から当社の社外取締役にになりましたので、経営統合に至るまでの詳しい経緯は把握していませんが、俯瞰的に見ると、最初から合併することも可能だった2社を、企業文化や体制がまったく違うのに無理に一緒にするのではなく、まずは両社をホールディングスの傘下に置いて経営統合し、一定の時期を経て同じ方向性が見えたところで合併して一つの会社にした上で、さらに意思決定の迅速化を図るためにホールディングスと合併させて一つの会社にした

という手順を踏んできました。これは一見すると、遠回りをしてきたようにも見えますが、決してそうではなく、それぞれの企業文化や社員の状況に配慮した非常に良い判断だったと思います。

そして、統合の過程において、私たち社外取締役に對しても常にオープンで、十分な説明と情報共有を行い、意見をとてもよく聞く会社であることはずっと変わりませんでした。ガバナンスにおいてはそれが最も重要です。世の中には、社外役員からの指摘を避けるため、充分な情報共有を行わずに肝心なところを囃に包んでしまうような会社もあると聞きます。経営の透明性の高さはDM三井グループのガバナンスの大きな強みであると思います。

川村 統合の重要なメリットの一つに、最新のガバナンス体制の良いところを踏まえた点にあります。私が旧三井製糖の役員になった2017年当時は監査役会設置会社で、大日本明治製糖の方も同じ形態でした。規模的にほぼ倍の2,000億円が視野に入るという時に組織機構の選択肢として、監査役会設置会社、あるいは監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社がある中で、私は、規模から見て監査等委員会設置会社が良いのではないかとの意見を申し上げました。監査等委員会は監査役会とは異なる組織で新たにメンバーが必要ですし、大変でしたがやりきりました。同時に女性役員の積極登用も進め、ガバナンスとしては非常に良い形になってきました。

坂野 2025年4月にホールディングスと事業会社が合併し一社体制となりましたが、これに関してはどのような議論がありましたか。

曾我辺 一社体制によって意思決定の迅速化を図り、執行への権限移譲を進めて任せるべきことは任せ、取締役会は長期の経営戦略など、上位の課題に対して時間を使えるようにすることが狙いです。大きな意味でガバナンスが効いていることは確認できていますので、今後は抑えるべきリスクをしっかりと把握しコン



曾我辺 美保子 取締役（監査等委員）

トロールしたうえで、とるべきリスクをとりながらスピード感を持って事業を前進させていけるかが重要だと思います。

玉井 私は2023年から取締役に参加しており、ホールディングスの頃から取締役会の運営が非常に良いと感じていましたが、この4月からは一社体制となり、経営の考えが執行によりストレートに伝わる仕組みになりました。わずか数年でここまで経営の仕組みを改革できたことに驚いています。一般的な会社は組織を一回、変えたらそれで終わりですから。

坂野 その分、社員も役員の皆さんも大変でしたが。

千原 前例踏襲や現状維持ではなく、その時々ベストを目指して機動的に動ける組織になってきたと私は思います。たしかに、社員が振り回される場面もあったでしょうが、それでも皆が変えて良かったと思えば、次の世代の人たちに、労を惜しまずに良いことをアグレッシブに求めていくカルチャーが醸成されていくだろうと期待を込めて見えています。

坂野 はい、社員の意識はかなり変わったと思います。

川村 私も会社の雰囲気明らかに変わったと思います。経営統合の公表時以降、すさまじいスピードで動き出し、約5年間、社員たちは猛然と働いてきました。もちろん、それ以前も働いていましたが、砂糖産業は糖価調整法などの規制や保護があり、一定の利益は安定的に稼げる業態なので、のんびりしたカルチャーがあったことは間違いないと思います。ところが、会社の再編、統合という激動の体験を経て、社員たちの意識はかなり変わったはずです。1年や2年の環境変化ならすぐもとに戻ってしまいますが、5年間でがんばり続け、しかも、もっと改革をやろうというムードですから。

曾我辺 取締役会も変わってきましたね。私は2021年の経営統合と同時に役員になりましたが、翌年に千原さん、さらに翌年に玉井さんが入られ、メンバーも充実していききました。また、毎年、多項目にわたる取締役会の実効性評価を実施していますが、私が最も大事だと思う議論の質が向上し、深度がある議論ができるようになったと実感しています。監査等委員、社外取締役の皆で積極的に国内工場や海外拠点に出向き、現場を見る機会がもてたことも大きかったと思います。

川村 ガバナンスの効率性という観点でも評価できますね。最近、どこの企業もコーポレート部門が肥大化し、様々な会議や委員会ができて、機能の重複が生じています。取締役会の事前説明会を設ける会社も多い中で、DM三井製糖はそこを効率化し、メールでの事前資料提供と質疑に切り替えました。実効性と効率

性を両立する工夫の一つです。

次なるステージの重要課題は「人材」。多様な価値観に合わせ、人材の力の最大化に取り組むべき

坂野 最後の質問となりますが、今後の成長に向けて、経営資本強化の観点からどのような取り組みを進めていくべきか、今取り組むべきことをお聞かせください。

玉井 先にも述べたように、国内砂糖事業の収益基盤が確立しつつありますが、一つ懸念しているのは工場の稼働率がほぼフルの状態にあることです。収益面では良いのですが、自然災害や事故など何かトラブルが生じた場合、安定供給が維持できない恐れがあります。砂糖産業は非常に高い水準のオペレーションが要求される時代に突入しており、高稼働率で安定的に工場を運営するための技術とそれを実現する人材が必要です。そして、全ての工場が同じ品質でつくることができる生産設備と全国のロジスティクスを整備し、供給体制全体を強化していかなばなりません。

曾我辺 私も同感です。また、DM三井製糖に限らず製糖業界の工場のほとんどが稼働から40年以上経っていて、10年程度は持つけれど、20年、30年は難しいといわれています。DM三井グループも次のステージを目指す時に、サステナビリティ、自動化などあらゆる観点で今までとはまったく異なるレベルの次世代の工場が必要になってきます。この数年で実現、という話ではないですが、近い将来に向けてどういう工場をつくっていくべきなのかを皆で考え準備を進めるべき時がきています。私たちは自然由来の原材料から人の口に入るものをつくっているの、これからの工場の在り方に企業としてのカルチャーが問われるでしょう。

千原 既存事業の強靱化は生産の効率化や価格改定等によって収益性を上げること目指している一方、新規事業は種まきの段階で、花が咲くまでお金も時間もかかるという認識があるかと思いますが、この二つは課題が違うようで、実はリンクしていると思います。国内砂糖事業の収益があつてこそ新しい事業に投資できる資金が得られるので、国内砂糖事業への設備投資も先延ばしにできないと工場に行くたびに実感します。経営陣は、既存事業、新規事業それぞれが重要な柱であるというメッセージを今後も明確に示していくべきと感じています。



川村 雄介 取締役（監査等委員）

川村 今後の最重要な取り組みは人材に尽きると思います。組織や事業分野の改革は、まず人あつてのことです。現在、CHRO信田氏が中心となって人事戦略フレームワークを進めています、非常に良いと思っています。重要なポイントは二つあります。まず、年代別で40代の社員が非常に少ないという課題がありますが、これは逆に、年代、性別を問わずにマネジメント職に登用をするチャンスだと思っています。スタートアップ企業では20代、30代の経営者が当たり前ですが、上場企業では部長のほとんどが50代です。もうそういう時代ではありません。今や働くことへの価値観もだいふ変わっていますから、働き方も見直しながら多様な人材に登用し、優秀な人をさらに優秀に育てるための機会にするべきです。

もう一つは、マインドセットをもう一度行うことです。今後、DM三井グループを売上高2,000億円、3,000億円、さらにその上を目指していこうとすると、既存の砂糖事業だけでは叶いません。社員たちが、より外に、違った領域に打って出ていくマインドをもって挑戦していった先にこそ、会社の大きな成長があります。これまで守り続けてきたスプーン印、ばら印から一步踏み出し、違う市場へ、広い世界へどんどん発信していく会社にならなければなりません。

千原 育児や介護との両立など働き方の課題はいまや男女共通ですし、より仕事の質を高め、より短い時間で働く時代がきています。価値観の変化を理解しながら、いかに会社が社員のモチベーションを引き出し、挑戦するマインドを醸成できるかが大きな課題です。

坂野 世代やジェンダー、また、個性による価値観の違いは非常に大きいので、社員それぞれの価値観に合わせたやり方をしていくことが、今の時代としては避けて通れないと思います。DM三井グループ全体で人材の力を最大化していく方法をいろいろと考えていかなばと思います。本日はありがとうございました。

■ 2025 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	1. 取締役会の構成 2. 取締役会の運営 3. 議題について 4. 取締役会の審議の状況について		5. ガバナンス委員会について 6. 実効性評価の方法について 7. 特に優先して改善すべき点、意見要望等
評価結果	○ 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 ○ プロパー人材や女性人材からの社内取締役登用、海外事業人材の育成が必要 ○ 事前ブリーフィングや報告事項の報告により理解が深まり有意義な議論ができている ○ 実効性評価アンケートの方法については現状の方法で良いとする回答が多かった		
今後の対応	1. グループ経営の強化 ○ 業務執行状況報告の対象拡大、次期中期経営計画に関する議論 2. ガバナンス委員会の機能向上 ○ 経営人材の選抜・育成・評価のモニタリング機能を担う予定	3. その他 ○ 社員エンゲージメントサーベイを引き続き実施 ○ 資料の分量の工夫 ○ 事前ブリーフィングのオンライン化 ○ 運営の効率のため年間付議予定の作成	

役員の報酬

DM 三井製糖の取締役の報酬は、業績及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、客観性及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及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

役位及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 三井製糖が金銭を抛出することにより設定する信託（以下、「本信託」）が当社株式を取得し、各取締役に付与するポイントの数に相当する株式数を、本信託を通じて各取締役に對して交付する株式交付信託方式を採用しています。取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に對し、ポイント付与日において、役位及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。

■ 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 60%)		インセンティブ報酬 (約 40%)	
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	○ 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）	○ 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」に応じて算出された額を賞与として毎年一定の時期に支給	株式交付規程に基づき役位及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

監査等委員メッセージ

取締役 常勤監査等委員 小塚 智広



監査の実効性を維持・向上を推進し、変革と持続的成長を支える

2025年3月期の監査等委員会活動の状況

2025年3月期は、本格化する中長期プロジェクトの取り組み状況のモニタリングを力点の一つにおき、次期を見据えた企業統治体制の検討状況、新人事制度運用状況、新基幹システム構築状況についての確認を行いました。また、成長分野として位置付けている海外事業展開では、監査等委員による海外グループ会社の往査を実施して現地経営者との対話を行うなど、事業計画の実効性の確認もしました。

監査の実効性を維持・向上の推進

2025年4月に事業会社DM三井製糖を吸収合併し、監査等委員会が直接カバーする範囲が広がりました。監査の実効性を確保し、変革と持続的成長を支える使命を果たすために新監査体制構築に着手しています。

専門的な知見と高い見識を持つ社外監査等委員は、取締役の業務執行が適切であるかの視点で監査を行う役割にとどまらず、リスク管理体制・内部統制に係る意見や持続的成長に資する監査等委員会の立場で助言を積極的に行うことで企業価値向上に貢献する役割を担っています。常勤監査等委員は、監査等委員会室の役割や機能充実を図り、連携のうえ各種委員会・事業本部会議への出席、事業本部長やコーポレート部門長との対話を通じてモニタリング活動を行っています。内部監査室とは定期的な「監査部門連絡会議」を通じて、お互いの監査活動の情報共有を行い、監査の質の向上に努めています。さらに、社外取締役も、監査等委員による往査への同行するなど、長年培われた知識や経験に基づき、現状分析、監査の質的向上に貢献しています。

DM三井製糖では、社外取締役へ丁寧かつ幅広い情報提供を行う仕組みが機能し、活発な議論へと繋がっています。これは、ステークホルダーの皆さまの負託に応える上で重要な基盤です。私たちは、独立の立場・公正不偏の態度を堅持し、会計監査人とは緊張関係を保ちつつ、内部監査部門やグループ会社監査役と緊密な連携を図りながら、適切なりスク管理体制のもと、DM三井グループの企業価値向上に貢献していきます。そして、変化の激しい事業環境においても、常に進化する監査体制を構築することで、持続的な成長と企業価値の最大化を目指します。

政策保有株式について

DM 三井製糖は、「DM 三井製糖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、政策保有株式の保有状況を開示しています。 2025 年 3 月期には、5 銘柄（82 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 三井製糖やグループ各社及びその役員、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、内部統制システム及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・コンプライアンス室を事務局とする内部統制委員会を設置し、DM 三井製糖及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 三井製糖及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、コンプライアンス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

役員一覧



代表取締役社長 CEO
内部監査室、品質保証部、広報室 担当
森本 卓



社外取締役
長崎 剛



代表取締役専務執行役員 CEO 補佐、CBXO
社長特命事項（ビジネス・トランスフォーメーション）担当（正）
中祖 一夫



取締役（常勤監査等委員）
小塚 智広



代表取締役専務執行役員 CBO
事業推進本部、ライフ・エナジー事業開発本部、
海外事業本部 担当
社長特命事項（ビジネス・トランスフォーメーション）担当（副）
津田 琢哉



社外取締役（監査等委員）
川村 雄介



取締役常務執行役員 CFO
経理部、経営企画部（SR・FP&A）担当
森 雅彦



社外取締役（監査等委員）
曾我辺 美保子



社外取締役
玉井 裕人



社外取締役（監査等委員）
千原 真衣子



社外取締役
下石川 哲

■ スキル・マトリックス

経営モニタリング		○	○	○	○	○	○	○	○
成長戦略サポート		○	○	○	○	○			
地位	氏名	企業経営	サステナビリティ	財務・会計	リスク管理・内部統制・法務	人事・労務	グローバル・海外事業	食と健康	技術開発・生産管理・品質管理
代表取締役社長	森本 卓	○	○	○	○	○	○		
代表取締役	中祖 一夫	○			○		○	○	
代表取締役	津田 琢哉	○					○	○	○
取締役	森 雅彦	○		○	○		○		
取締役	玉井 裕人	○	○				○		○
取締役	下石川 哲		○		○		○	○	
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		○		○	○			



Part 5
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	2025 年 3 月期
経営成績					
売上高	百万円	147,880	163,310	170,774	178,785
砂糖 ^{※1}	百万円	123,430	138,523	142,008	151,295
ライフ・エナジー ^{※1}	百万円	21,839	22,367	26,388	25,071
不動産	百万円	2,610	2,420	2,377	2,418
営業利益	百万円	3,630	1,100	4,251	13,840
砂糖 ^{※1}	百万円	2,441	207	2,959	11,747
ライフ・エナジー ^{※1}	百万円	153	393	450	1,263
不動産	百万円	1,034	498	841	829
売上高営業利益率	%	2.5	0.7	2.5	7.7
経常利益	百万円	3,479	19,058	9,778	14,483
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,657	7,911	8,445	6,295
設備投資額	百万円	9,173	16,739	7,133	4,079
減価償却費	百万円	5,799	6,054	5,752	5,942
研究開発費	百万円	1,001	882	759	883
財政状態					
総資産	百万円	189,497	196,123	191,428	202,196
純資産	百万円	109,926	112,578	117,340	119,341
自己資本	百万円	101,210	107,176	112,165	114,614
自己資本比率	%	53.4	54.7	58.6	56.7
有利子負債	百万円	30,032	47,998	44,727	48,621
ネット有利子負債 ^{※2}	百万円	△ 1,444	19,996	19,656	8,025
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	22,592
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	344	△ 21,561	△ 6,665	△ 5,635
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	6,570	11,655	△ 8,990	△ 1,693
フリーキャッシュ・フロー ^{※3}	百万円	6,701	△ 15,332	6,074	16,957
経営関連指標					
EBITDA ^{※4}	百万円	10,154	8,216	11,580	20,922
ROE	%	3.9	7.6	7.7	5.6
ROIC ^{※5}	%	2.2	0.6	2.2	7.4
1 株当たり情報					
当期純利益金額	円	113	245	262	195
純資産額	円	3,136	3,321	3,476	3,551
配当額	円	60	120	130	130

※ 1 2025 年 3 月期において、事業管理区分の見直しにより、ライフ・エナジー事業に含まれていた一部事業を砂糖事業に移管しました
※ 2 ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び預金
※ 3 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
※ 4 EBITDA ＝営業利益＋減価償却費等
※ 5 ROIC ＝ 営業利益（税後換算）÷ 投下資本
※ 6 DM 三井製糖（株）、関門製糖（株）、北海道糖業（株）全工場
※ 7 DM 三井製糖（株）、北海道糖業（株）のオフィス拠点
※ 8 DM 三井製糖（株）
※ 9 DM 三井製糖（株）、関門製糖（株）

※ 10 2023 年 3 月期までは DM 三井製糖（株）他、国内連結子会社 14 社、2024 年 3 月期は DM 三井製糖（株）他、国内連結子会社 15 社
※ 11 DM 三井製糖（株）からの出向者、嘱託社員、パート社員含む
※ 12 入社社員の 3 年後定着率
※ 13 定年退職、嘱託社員、パート社員除く
※ 14 課長代理級、課長補佐級を含む
※ 15 DM 三井グループ内勤務含む
※ 16 一人当たり平均労働時間（時間外含む）
※ 17 組合員のみ
※ 18 社員及び嘱託社員
※ 19 通勤労災は含まず、業務労災のみ
※ 20 書面決議含めず

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	2025 年 3 月期
エネルギー関連					
CO ₂ 排出量 ^{※6}	t	303,645	245,458	232,939	233,297
オフィスエネルギー使用量 ^{※7}	GJ	4,442	4,944	6,047	6,034
ガソリン使用量 ^{※8}	kl	15	15	10	9
水資源					
用水使用量 ^{※6}	千 m ³	16,017	13,038	11,415	11,091
排水量 ^{※6}	千 m ³	15,996	12,895	11,170	10,818
間接冷却水使用量 ^{※9}	千 m ³	36,371	36,068	35,545	36,511
大気					
フロン排出量 ^{※6}	t	509	38	45	205
大気汚染負荷量（Nox） ^{※6}	t	431	333	256	263
大気汚染負荷量（Sox） ^{※6}	t	1,221	871	522	651
大気汚染負荷量（ばいじん） ^{※6}	t	153	93	95	114
排出物					
廃棄物量 ^{※6}	t	68,244	56,684	90,394	36,829
埋立・焼却量 ^{※6}	t	8,935	10,811	8,289	2,481
廃棄物リサイクル率 ^{※6}	%	87	81	91	93
オフィス廃棄物量 ^{※8}	t	29	31	65	25

社会^{※10}

項目	単位	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
雇用				
従業員数 ^{※11}	人	1,595	1,566	1,561
男性	人	1,147	1,115	1,101
女性	人	448	451	460
平均年齢	歳	44	44	44
平均勤続年数	年	15	16	16
新卒採用者定着率 ^{※12}	%	97	89	95
離職率 ^{※13}	%	3	4	3
男性	人	37	43	28
女性	人	18	21	10
ダイバーシティ（多様性）				
社員における女性の割合	%	28	29	29
新卒者における女性の割合	%	32	37	50
男性	人	17	22	10
女性	人	8	13	10
管理職社員における女性の割合 ^{※14}	%	10	11	11
男性	人	278	281	281
女性	人	32	33	36
定年再雇用率 ^{※15}	%	98	88	82
障がい者雇用率	%	1	1	1.5
男性	人	11	16	18
女性	人	5	5	5
職場環境				
年間平均総実労働時間 ^{※16}	時間	1,595	1,753	1,802
月平均所定外労働時間 ^{※17}	時間	12	26	16
有給休暇取得率 ^{※18}	%	62	68	66
育児休業取得者数	人	22	26	34
男性	人	11	18	22
女性	人	11	8	12
育児休業復帰率	%	100	95	100
育児短時間勤務者数	人	26	22	22
労働安全衛生				
労働災害発生件数 ^{※19}	件	55	33	44

ガバナンス

項目	単位	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
取締役会				
取締役数	人	10	10	10
社内	人	4	4	4
男性	人	4	4	4
女性	人	0	0	0
社外	人	6	6	6
男性	人	4	4	4
女性	人	2	2	2
取締役会開催数 ^{※20}	回	12	12	14

会社概要

(2025年4月1日現在)

商号	DM 三井製糖株式会社 (Mitsui DM Sugar 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	
設立日	1947年9月4日	
資本金	7,083百万円	
主要事業	精製糖、砂糖関連商品及び機能性食品の製造・販売並びに不動産事業	
年間売上高 (2025年3月期)	連結 178,785百万円	
従業員数 (2025年3月31日現在) ※嘱託社員、パート社員を除く	連結 1,525名	

株式の状況

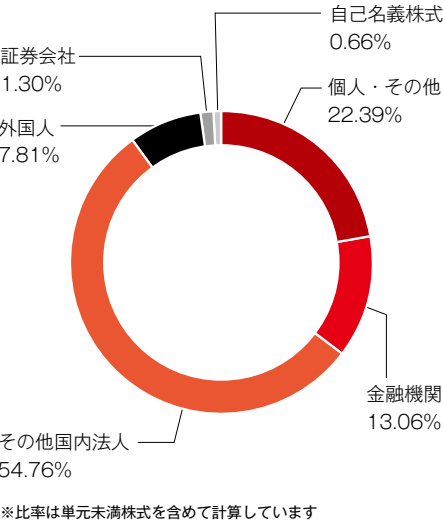
(2025年3月31日現在)

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216,368株)
株主数	40,804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)	2,388,800	7.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	826,600	2.55
豊田通商株式会社	670,000	2.07
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
和田製糖株式会社	330,000	1.02
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

株式の所有者別分布状況



事業所・関係会社

(2025年4月1日現在)

DM三井製糖

● 事業所 ● 子会社(連結) ● 関連会社(持分法)

