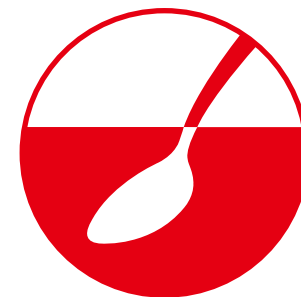


2025年3月期

# 決算説明会

2025年5月21日

DM三井製糖株式会社（2109）



2025年3月期

# 決算説明会

01

中期経営計画の進捗状況

02

財務戦略

03

株主還元方針

04

決算説明（25/3定量実績、26/3定量予想）

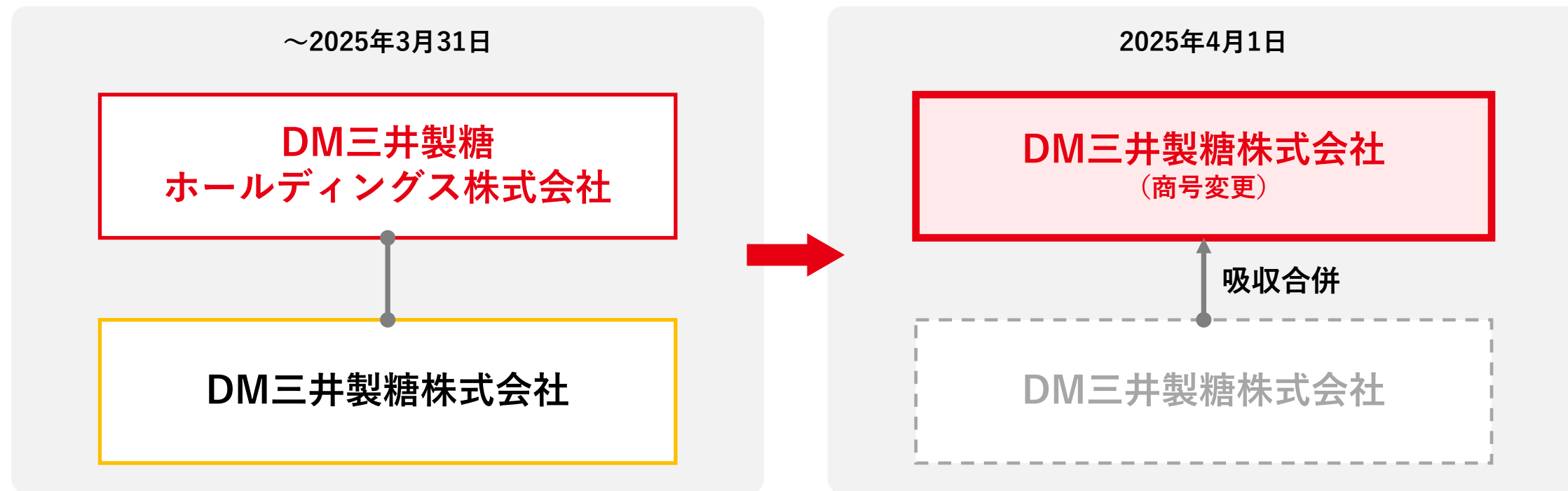
# 01 ———

## 中期経営計画の進捗状況

# 01 持株会社と事業会社の合併

適切なグループガバナンスのもとで迅速な意思決定を行い、  
かつ、統合効果をより早期に実現できる現状に適した仕組みと組織体制の整備が必要と判断。  
指揮命令系統のシンプル化、事務オペレーションの効率化及び  
グループシナジー創出に向けた活動を加速。

## 持株会社と事業会社の合併



## 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  
(ビジネストランスフォーメーション)  
経営資源の再配分

### グループ戦略



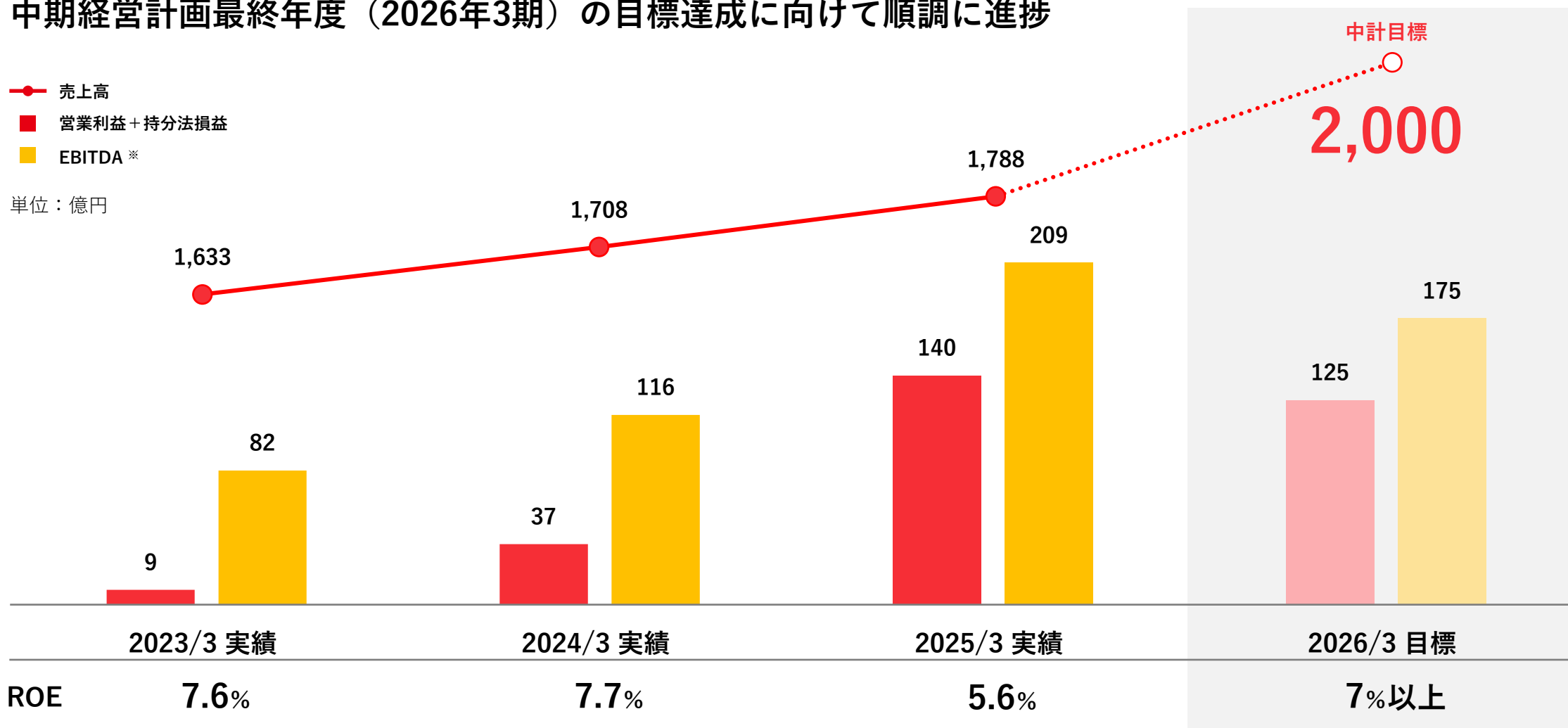
- ① 国内砂糖事業の強靱化
- ② 海外事業の拡大
- ③ ライフ・エナジー事業の成長
- ④ グループの持つ研究開発力の集積・強化
- ⑤ 持続可能な社会実現への貢献

# 01 KPI進捗状況－全体進捗

## 中期経営計画最終年度（2026年3期）の目標達成に向けて順調に進捗

- 売上高
- 営業利益＋持分法損益
- EBITDA ※

単位：億円



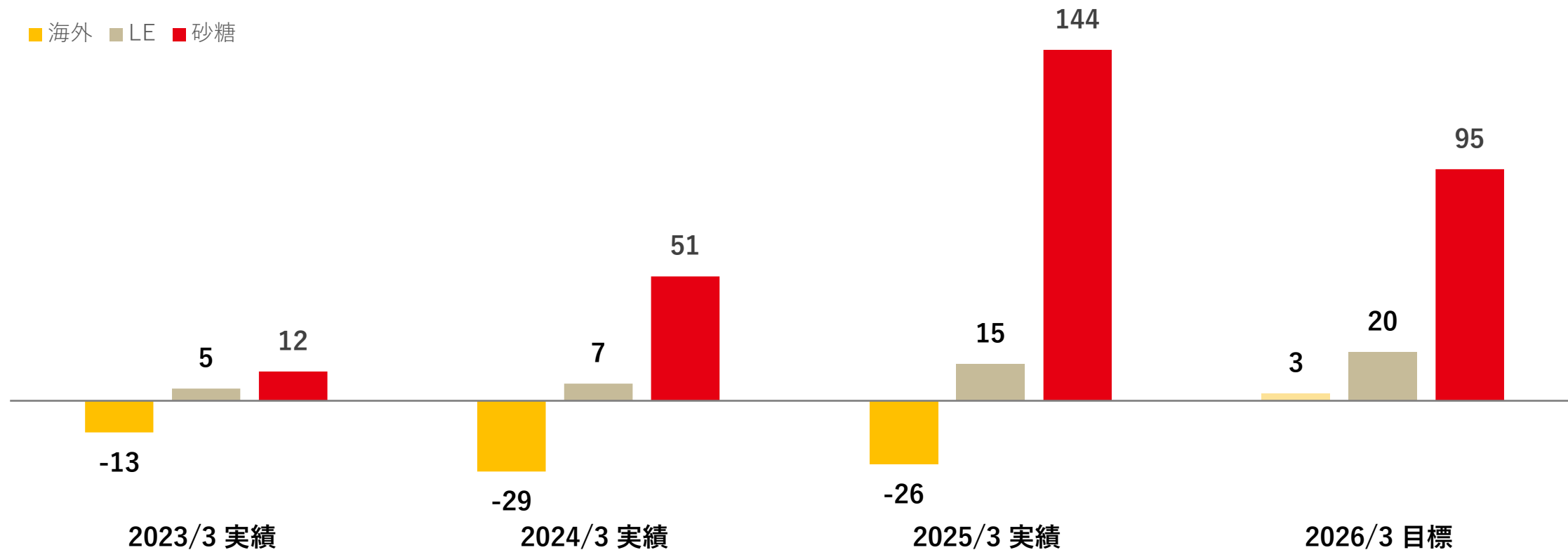
※ EBITDA = 営業利益＋償却費で記載

# 01 KPI進捗状況－セグメント別進捗

砂糖事業が全体の成長を牽引。海外は外部環境変化の影響を受け遅延。ライフ・エネルギーは堅調に推移。

## 営業利益＋持分法損益

単位：億円

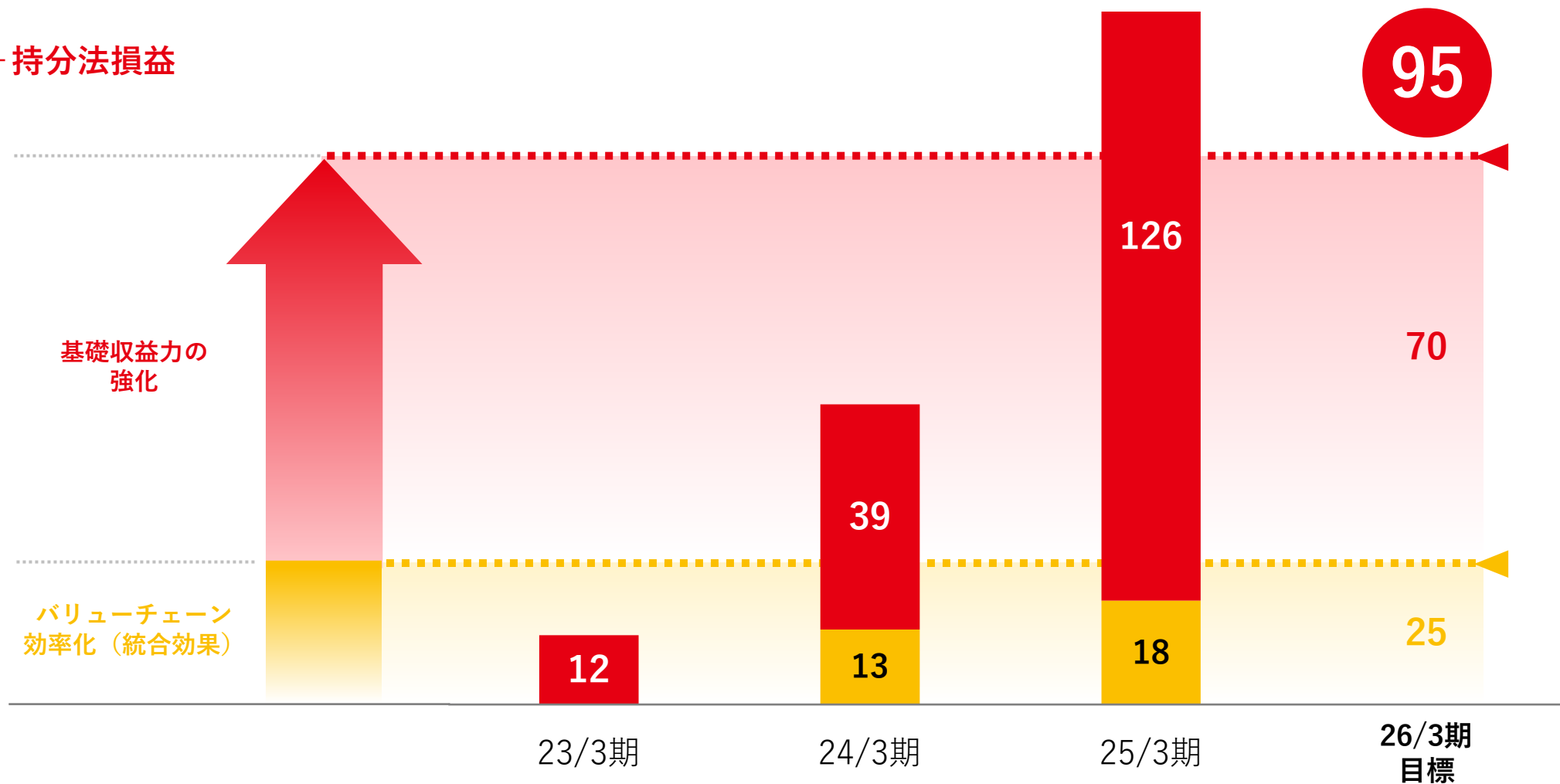


# 01 主要施策の実施状況－国内砂糖事業

バリューチェーン効率化による統合効果を順調に創出。  
原料・コスト変動に迅速に対応する基礎収益力も強化

単位：億円

営業利益＋持分法損益

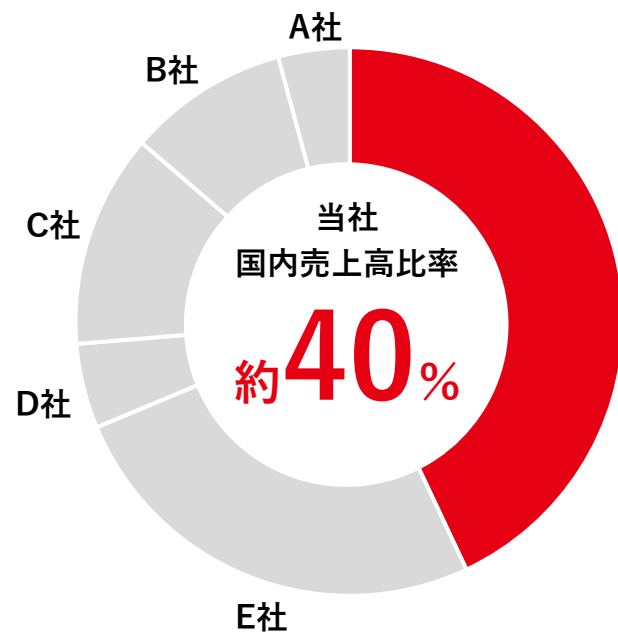




# 01 国内砂糖事業の強靱化

北海道から九州までをカバーする広範かつ効率的な生産体制を構築  
日本甜菜製糖・和田製糖との業務提携、九州地区の再編により、  
他社と一線を画す盤石な事業基盤に

上場精糖企業6社 売上高



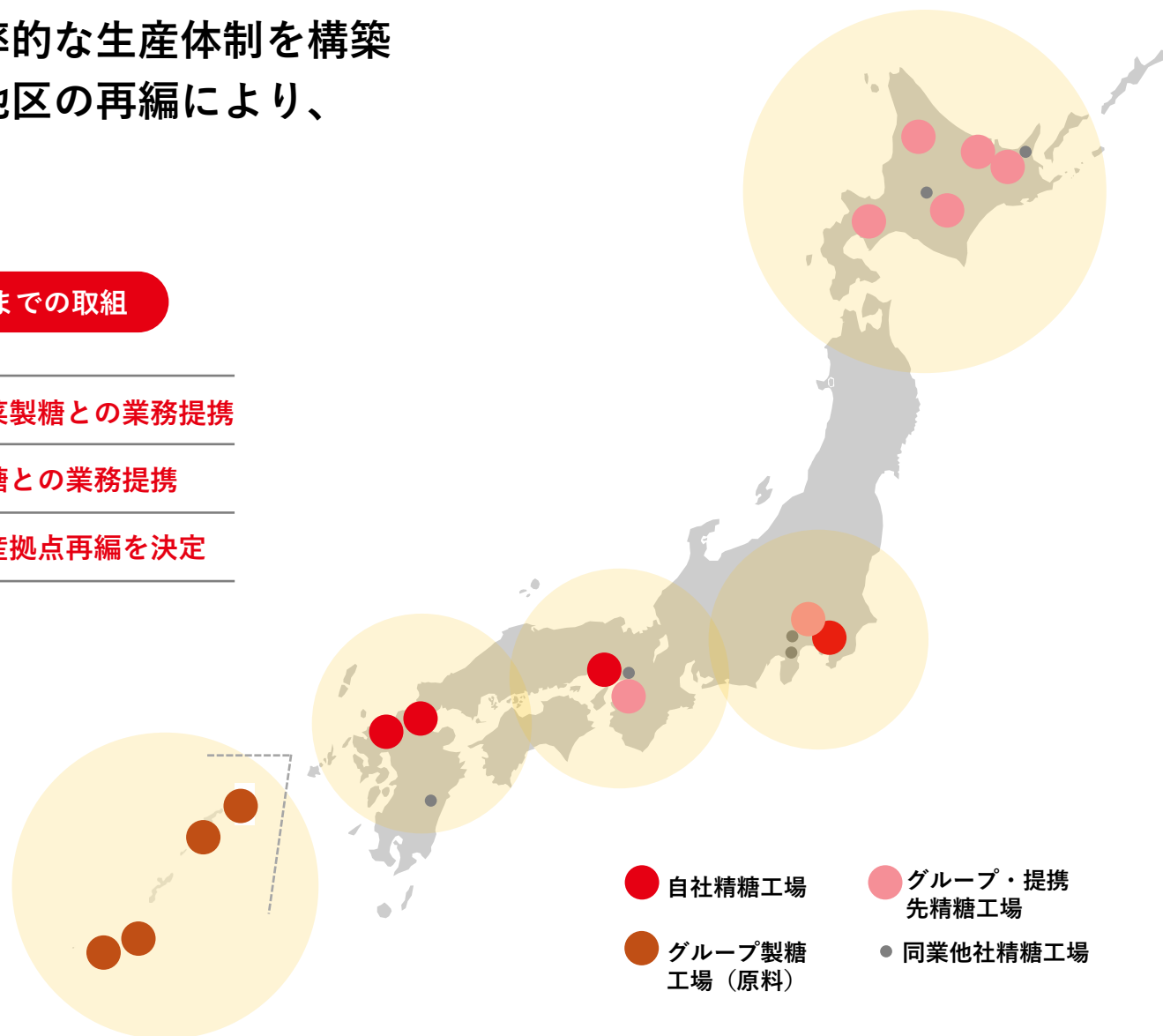
※各社公表データに基づき当社作成

2025年3月期までの取組

2021年1月 日本甜菜製糖との業務提携





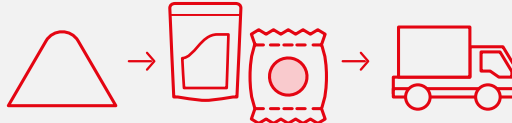


2024年3月 和田製糖との業務提携

2025年3月 九州生産拠点再編を決定



# 01 主要施策の実施状況－海外事業

## アジアを中心としたバリューチェーンを構築。各国に価値ある機能を持つ拠点を保有

バリューチェーン	グループ企業	立地	ビジネスモデル・主要機能	強み・特色
加工度が低い ミル	 Kaset Phol Sugar	タイ	<b>ミル&amp;リファイナリー</b> サトウキビから原料糖・精製糖を製造 	当社技術を導入した <b>安定生産体制</b> 三井物産の <b>総合力</b>
リファイナリー	 中糧糖業遼寧	中国	<b>リファイナリー</b> 原料糖を精製し、精製糖を製造 	当社技術を導入した <b>安定生産体制</b> <b>COFCOグループのネットワーク</b> 年100万t規模の生産能力
パッキング	 SIS	シンガポール／ 中東（UAE）	<b>リパック&amp; ディストリビューション</b> 精製糖を多様な包装形態にパック、流通 	高い認知度を誇る 高品質 <b>ブランドメーカー</b> <b>No.1ブランド</b> (シンガポール、UAE)
ブレンディング 加工度が高い	 Asian Blending	シンガポール （販売） ベトナム （製造）	<b>ブレンディング</b> 砂糖、ココア、乳製品等の粉末原料を混合し、クラフト袋や1tフレキシブルコンテナに包装、国外の食品企業向けに販売 	グローバル/日系 <b>大手企業顧客基盤</b> <b>コスト競争力</b> あるオペレーション





# 01 主要施策の実施状況－海外事業

## 各種施策の実行により外部環境変化の影響を受け発生した遅延を取り戻していく

グループ企業

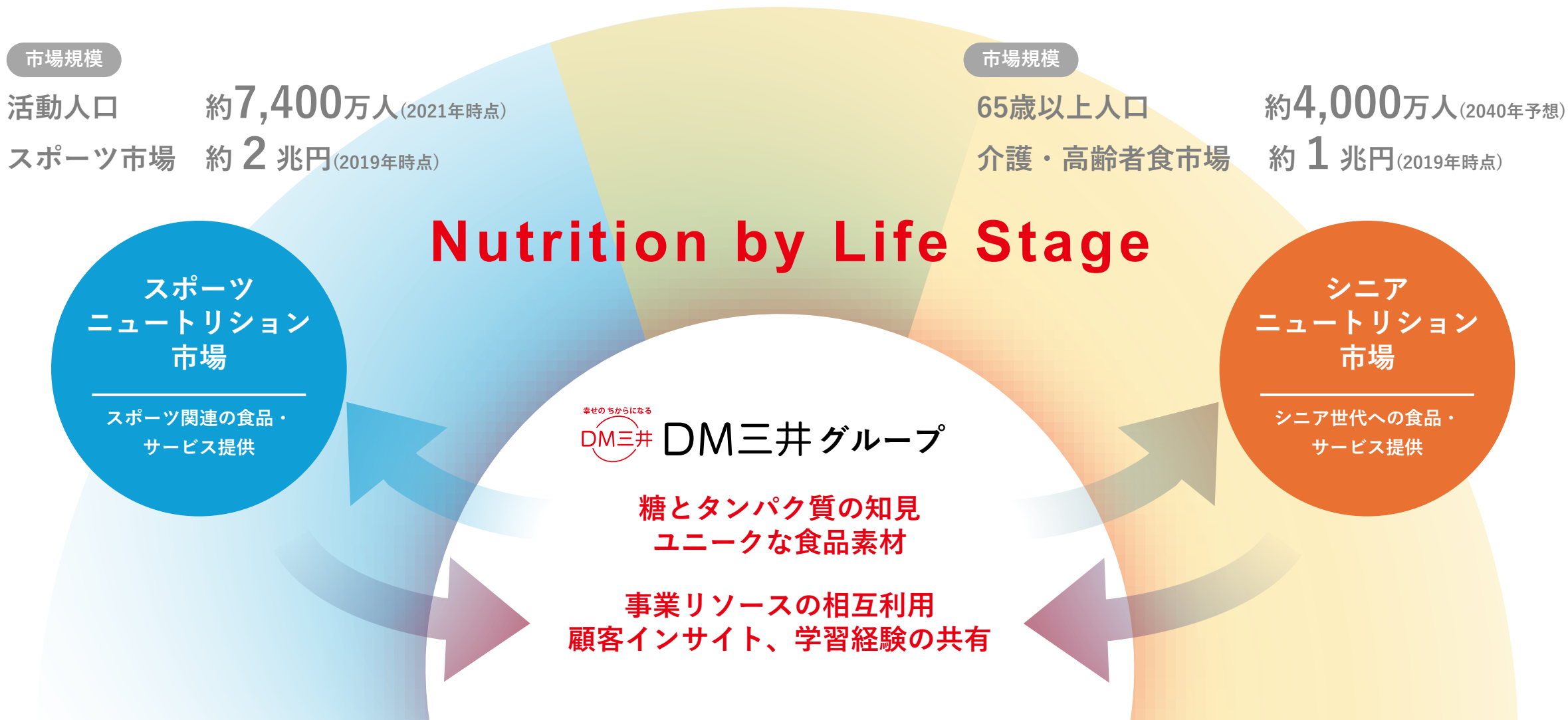
2025年3月期まで

2026年3月期計画

 Kaset Phol Sugar	<ul style="list-style-type: none"><li>•天候不順によるキビ凶作</li><li>•安定したオペレーションの実施</li><li>•目標キビ量の獲得</li></ul> 2025/3	<ul style="list-style-type: none"><li>•安定操業の継続を通じた獲得キビ量の更なる増加、業績改善</li></ul> 2026/3
 中糧糖業遼寧	<ul style="list-style-type: none"><li>•高付加価値商品生産体制の整備</li><li>•高稼働率を維持した安定操業</li></ul> 2025/3	<ul style="list-style-type: none"><li>•中国市場把握を強化、さらなる成長機会を模索</li></ul> 2026/3
 SIS	<ul style="list-style-type: none"><li>•中東新工場の設立</li><li>•シンガポールにおける生産コストの上昇</li></ul> 2025/3	<ul style="list-style-type: none"><li>•中東における継続的な成長の取り込み</li><li>•シンガポールにおける生産体制の効率化</li></ul> 2026/3
 Asian Blending	<ul style="list-style-type: none"><li>•工場建設の着手後のベトナム国内規制強化</li><li>•ベトナム新工場の設立</li></ul> 2025/3	<ul style="list-style-type: none"><li>•DM三井製糖スタッフの現地派遣を通じたハンズオン経営の強化</li><li>•生産の早期安定化</li></ul> 2026/3

# 01 主要施策の実施状況－ライフ・エナジー事業、研究開発

Nutrition by Life Stageの実現に向け、各グループ企業独自の技術・ノウハウ、販売チャネル等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く



スポーツニュートリションとシニアニュートリション領域をターゲットとし、糖×タンパク質、栄養をキーワードに、特に拡大するシニア市場の取り込みに向けた事業開発、M&Aのための取り組みを加速

## 2025年取組事項

## ①YOUR MEALによる新規商品・事業開発の加速 ②事業・研究開発専門人材（幹部職）の採用

各社の重点  
取組事項

DM三井製糖株式会社  
エビデンスに基づいた  
新製品の独自開発

YOUR MEAL  
シニア市場における  
冷凍弁当/フードサービス  
事業展開

タイショーテクノス  
既存食品素材と相乗効果  
を生む事業・商材の拡充

ニュートリー  
栄養関連製品の提供  
介護施設・在宅市場開拓

北海道糖業株式会社  
バイオ事業における  
化学業界やゲノム等への  
顧客資産の裾野拡大

新規事業開発 M&Aを加速  
Nutrition by Life Stage

有機的連携

スポーツ  
ニュートリ  
ション市場

「 「  
YOUR MEAL  
」 」

シニア  
ニュートリ  
ション市場

NÜTRİ:  
ニュートリー



株式会社 タイショーテクノス



北海道糖業株式会社

若年層

シニア層

## 5つの「寄り添い」

環境に寄り添う

人に寄り添う

幸せの時に寄り添う

健康に寄り添う

地域社会に寄り添う

### 気候変動問題

※各KPI実績は2024年3月期実績

- CO<sub>2</sub>排出量削減実績 2016年3月期比



- 水資源排出量削減実績 2016年3月期比



- リサイクル率



### 人権デュー・デリジェンス

2025年3月期実績

- コーポレートレベル人権影響評価の実施

デスクトップ調査

課題のマッピングと分析

リスクの重要度評価

事業への関連性と  
優先順位付け

- DM三井製糖（株）関連部署担当者への人権研修の実施

### ダイバーシティ&インクルージョン

※各KPI実績は2024年3月期実績  
トークセッションは2025年3月期中に実施

- 女性管理職比率

DM三井製糖（株）ほか、  
連結子会社14社



- 男性社員の育児休業取得率

DM三井製糖（株）ほか、  
連結子会社16社



- 国際女性デー トークセッションの開催

3月8日の国際女性デーに合わせて、DM三井製糖で活躍する3名の女性執行役員\*をパネリストに迎え、「私のライフキャリア」をテーマに社員向けのトークセッションを実施しました。



\*開催日時点では3名の内1名は執行役員候補

## 中期経営計画－ Diversify into Nutrition &amp; Health 実現を目指した人的資本の拡充

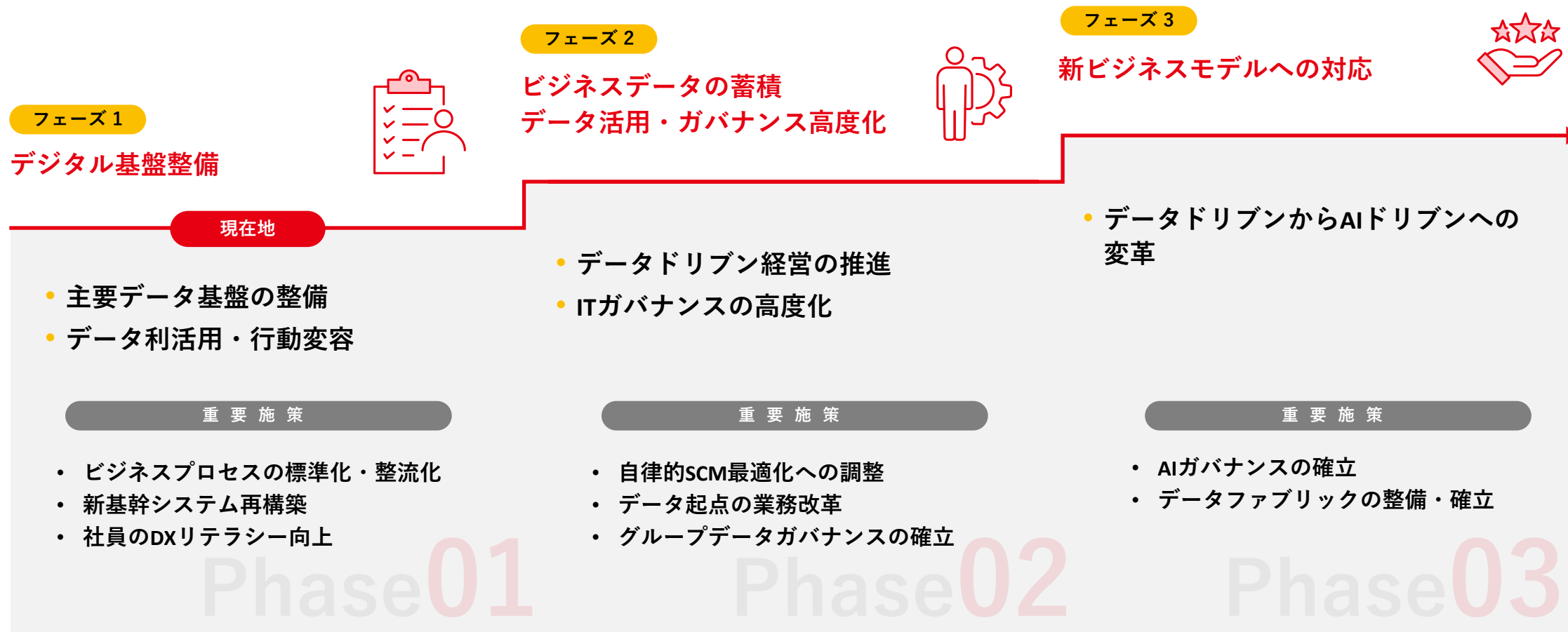
事業成長を実現  
する人材の確保事業競争力の維持・増進  
事業構造シフトを支える人材の確保と育成持続的成長を支える  
組織文化の醸成「幸せのちからになる」  
挑戦・協働・互いの成長を喜ぶ  
組織文化の醸成個の力の最大化と  
自律的成長の支援「自律」マインドの醸成と  
社員の潜在的能力発揮を支援

## 個人と組織の成長を支える基盤の構築

社員の心身の健康・安全・成長  
を支援する環境・働き方の実現事業成長・組織文化を支える  
幹部職（リーダーシップ）の強化人材に関わる定量データの整備  
KPI分析を通じ  
PDCAサイクルによる組織力強化積極的に取り組むべき人的資本の重点領域と基盤を明確にし、変革の優先順位付けや  
人材データ・エンゲージメント指標をベースに全社一丸となり、人的資本の拡充に取り組んでいます。



デジタル基盤の整備段階。2028年1月を稼働目標に、新基幹システム構築に向け要件定義フェーズを開始。  
システム投資は次期中期経営計画に織り込み予定。





# 02

---

## 財務戦略

# 02 キャッシュ・アロケーション

単位：億円

		実績	予想	中期経営計画2026 4年累計見通し (2025年5月公表)	中期経営計画2026 4年累計 (2022年5月公表)
		3期累計 (23/3～25/3)	26/3期予想 (26/3)		
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

# 03

## 株主還元方針

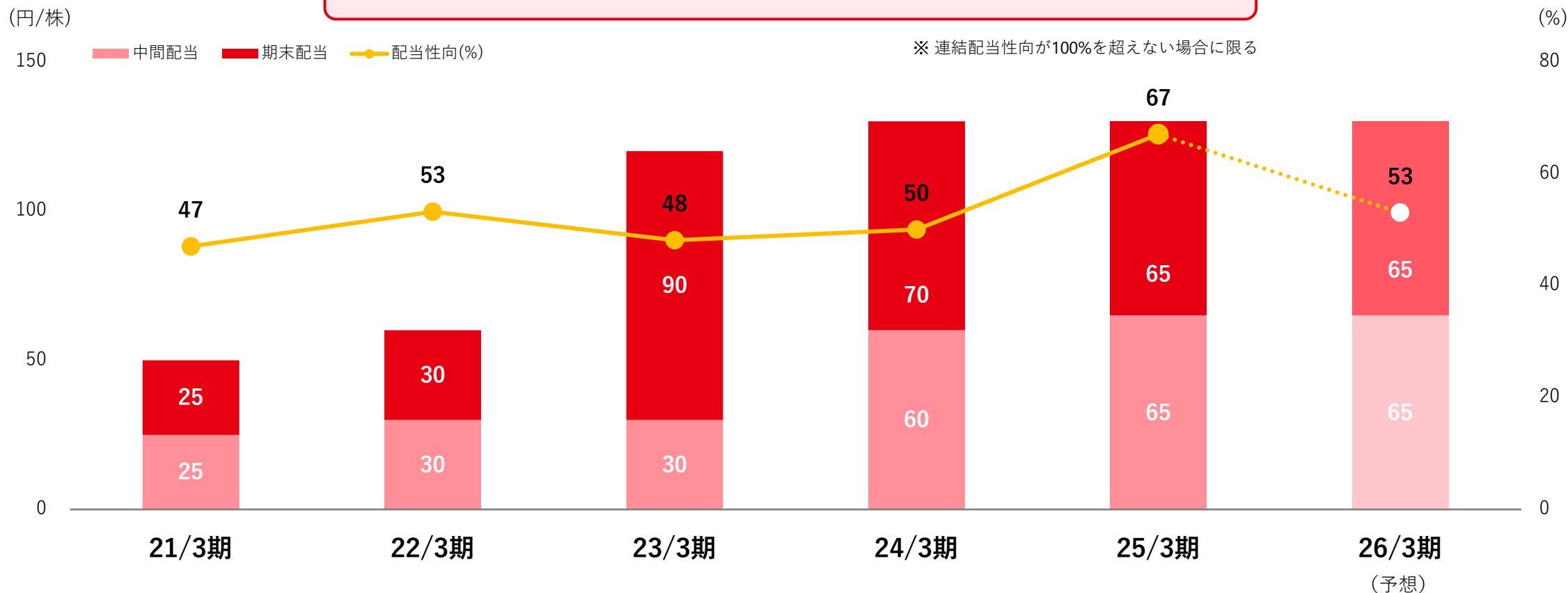
# 03 株主還元方針

25/3期は、キャッシュフローの順調な拡大を踏まえ、配当は、年間130円（中間65円；期末65円）（配当性向67 %）及び総額約40億円の自己株式を取得（総還元性向は137%）。

26/3期は、年間130円（中間65円；期末65円）を維持（配当性向53%）。

自己株式取得については、各種要因を総合的に勘案しながら、機動的に対応。

**基本方針：総還元性向50%、1株当たり配当金 60円※を下限とする**

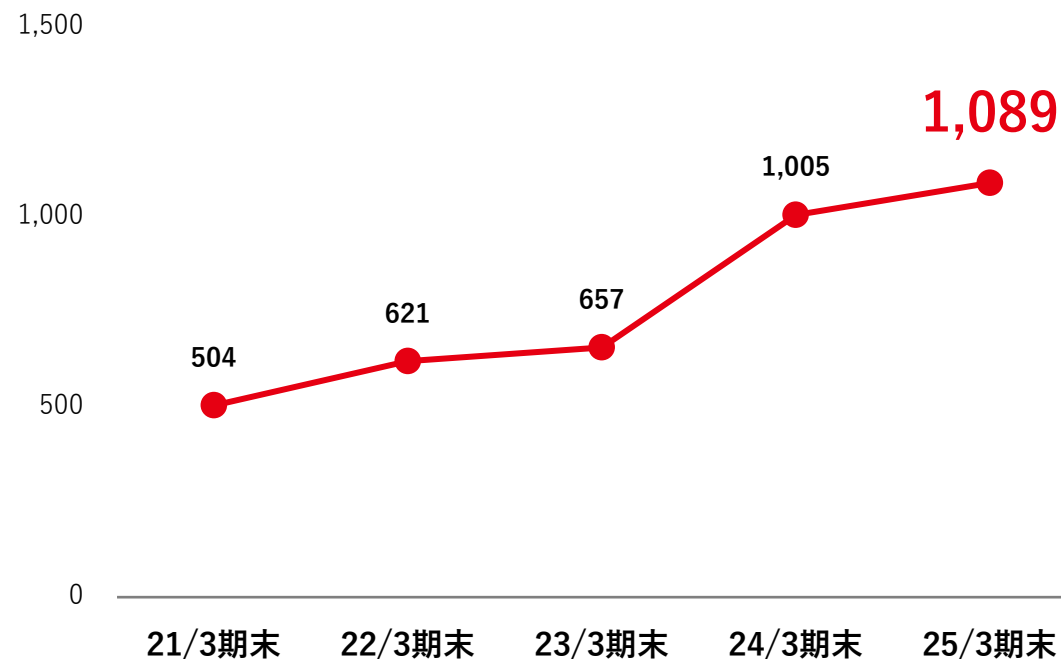


# 03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

時価総額、株主総利回りは各種施策の実行を通じ継続的に増加

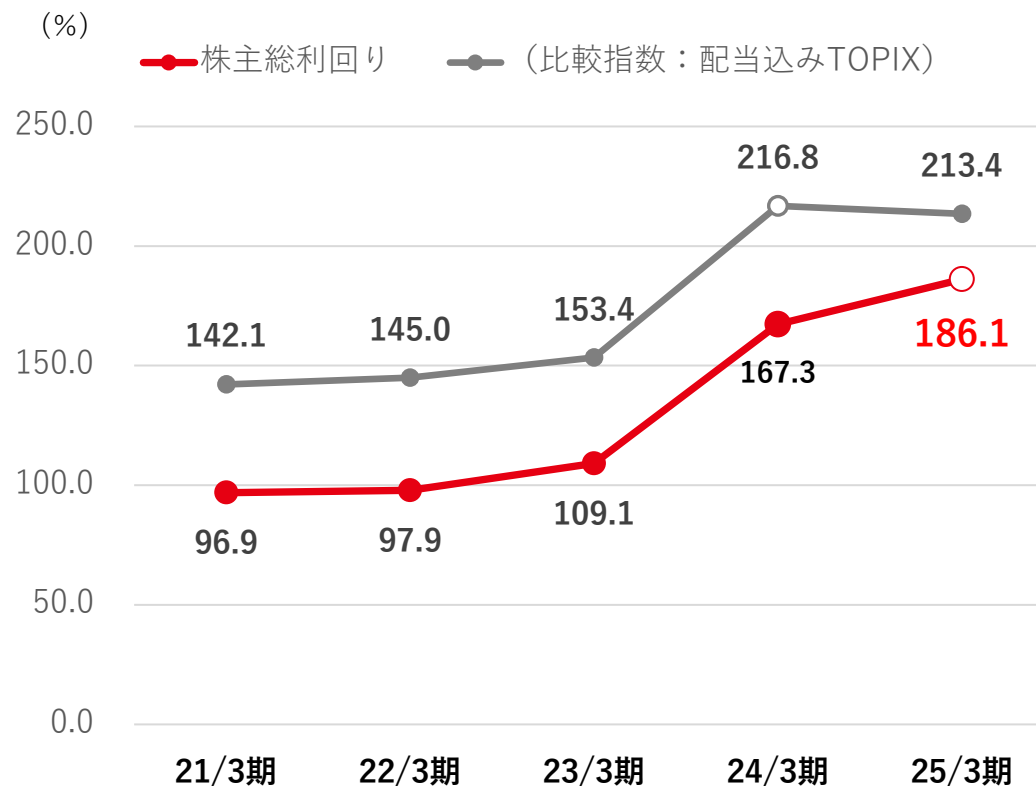
時価総額

(億円)



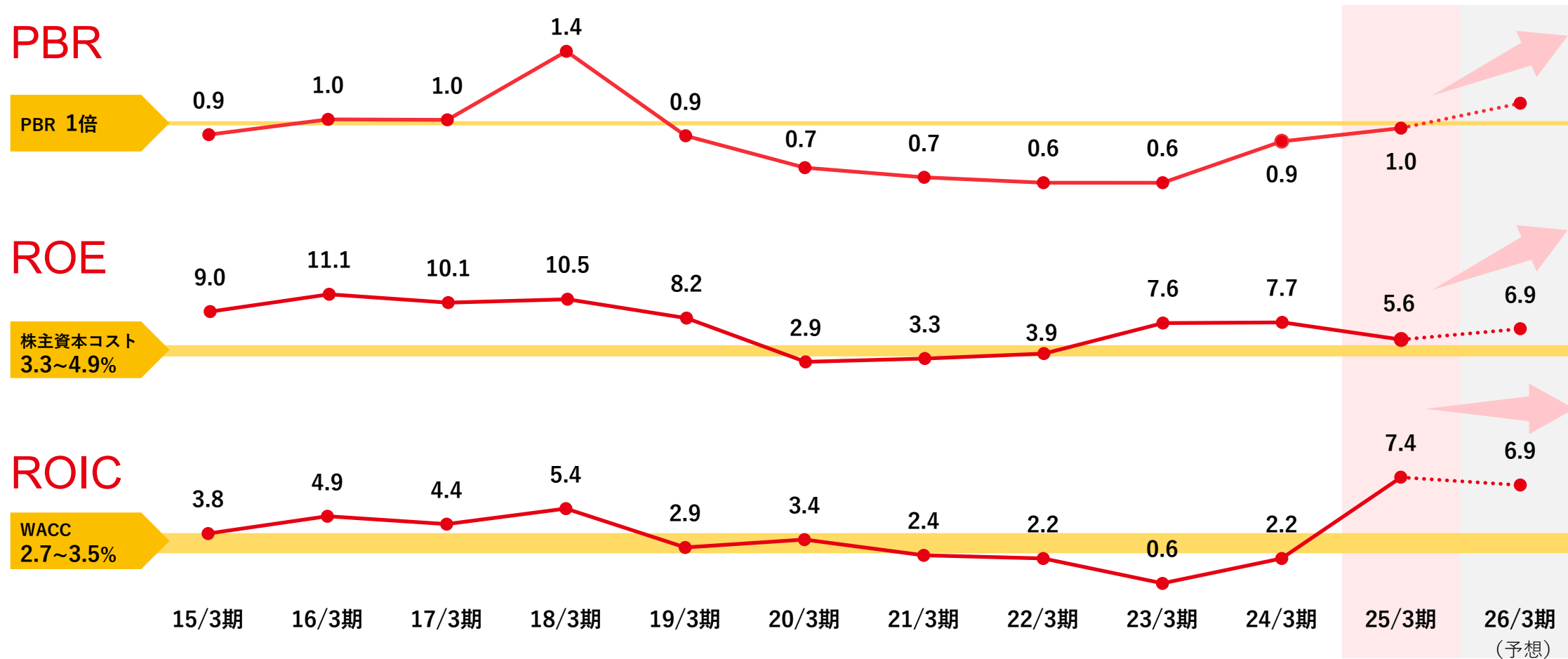
株主総利回り推移

※(%)は20/3期末時点を基準日とする、各期末における収益率



# 03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

株主資本コスト（当社推計）3.3%～4.9%を上回るROE、WACC（当社推計）2.7%～3.5%を上回るROICの恒常的な実現を通じてPBR1倍超を目指す。



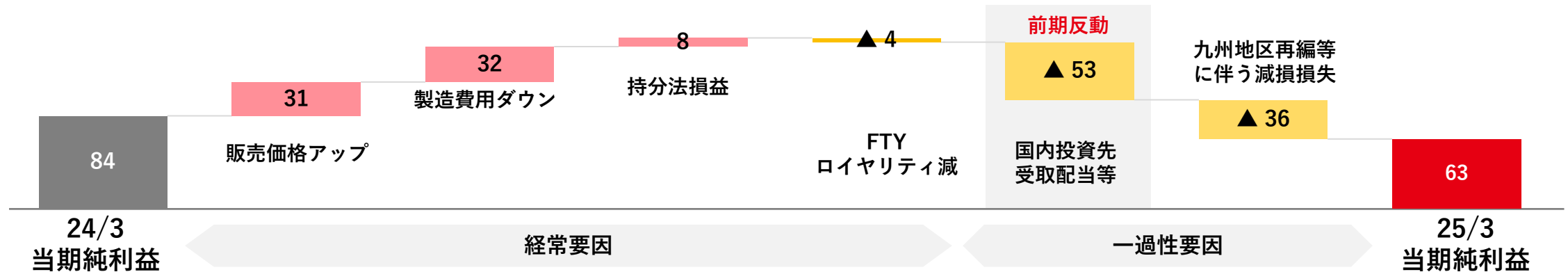
# 04

---

## 決算説明

増収・増益（営業利益・経常利益）、営業利益としては過去最高益を計上。

単位：億円



	2025/3期実績	2024/3期実績	増減	増減 (%)
売上高	1,788	1,708	+ 80	+4.7%
売上総利益	401	297	+ 104	+35.0%
営業利益	138	43	+ 96	+225.6%
(営業利益率)	(7.7%)	(2.5%)	-	-
経常利益	145	98	47	+48.1%
当期純利益	63	84	▲22	▲ 25.5%
(減価償却及びのれん償却)	▲ 71	▲73	2	▲ 3.4%
EBITDA	209	116	93	+80.7%
ROE (%)	5.6%	7.7%		
ROIC (%)	7.4%	2.2%		

※四捨五入のため、見かけ上の計算が合わないことがあります



# 04 2025年3月期決算－セグメント別実績

## 砂糖セグメントおよびライフ・エナジーセグメントにおいて営業増益

単位：億円

	売上高		営業利益		差異要因
	実績	前年比	実績	前年比	
砂糖	1,513	+72	117	+89	販売単価引き上げの浸透と原料の安定調達
ライフ・エナジー	251	+8	13	+7	栄養療法食品事業や、フードテック事業における食用色素などの販売増
不動産	24	±0	8	±0	国内不動産賃貸物件が順調に稼働
連結	1,788	+80	138	+95	

※四捨五入のため、見かけ上の計算が合わないことがあります

# 04 貸借対照表／キャッシュフロー計算書

## 貸借対照表

単位：億円

	2024/3期末	2025/3期末
流動資産	844	987
うち現金及び現金同等物	248	401
うち棚卸資産	373	403
固定資産	1,071	1,035
うち有形固定資産	654	606
うちのれん、その他無形固定資産	89	84
<b>資産合計</b>	<b>1,914</b>	<b>2,022</b>
流動負債	290	458
固定負債	451	371
<b>負債合計</b>	<b>741</b>	<b>829</b>
<b>純資産</b>	<b>1,173</b>	<b>1,193</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>1,914</b>	<b>2,022</b>

## キャッシュフロー計算書

単位：億円

	2023/3期末～ 2024/3期末	2024/3期末～ 2025/3期末
現金及び現金同等物期初残高	276	248
営業活動CF	127	226
投資活動CF	▲67	▲56
（フリー・キャッシュフロー）	61	170
財務活動CF	▲90	▲17
現金及び現金同等物換算差額	1	1
現金及び現金同等物期末残高	248	401

## その他指標等

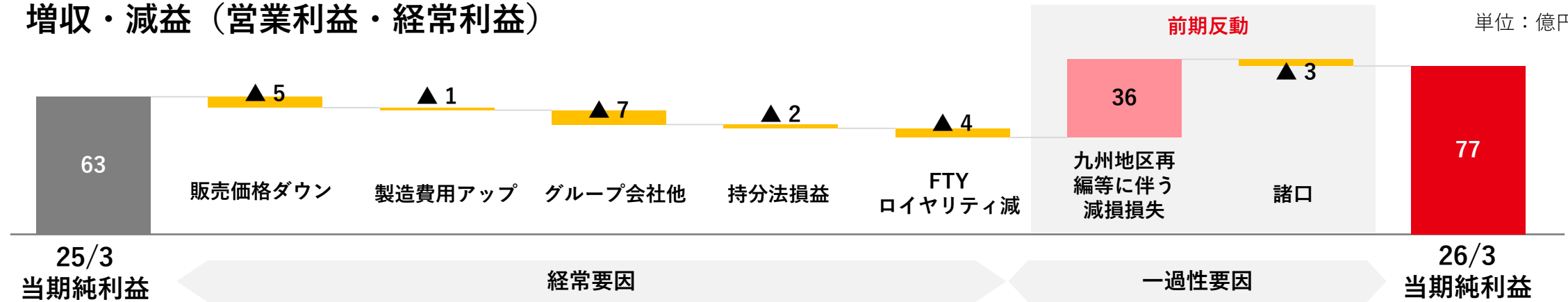
単位：億円

	2024/3期末	2025/3期末
自己資本比率	58.6%	56.7%
純有利子負債	197	68

※四捨五入のため、見かけ上の計算が合わないことがあります

## 増収・減益（営業利益・経常利益）

単位：億円



	2026/3期計画	2025/3期実績	増減	増減 (%)
売上高	2,000	1,788	+212	+11.9%
売上総利益	414	401	+13	+3.3%
営業利益	123	138	▲15	▲11.1%
（営業利益率）	(6.2%)	(7.7%)	-	-
経常利益	118	145	▲27	▲18.5%
当期純利益	77	63	+14	+22.3%
（減価償却及びのれん償却）	▲66	▲71	+5	+6.8%
EBITDA	189	209	▲20	▲9.7%
ROE (%)	6.9%（推計）	5.6%		
ROIC (%)	6.9%（推計）	7.4%		

※四捨五入のため、見かけ上の計算が合わないことがあります

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、  
当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に  
基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。