

第2次中期経営計画

(2024年3月期～2028年3月期)

「てん菜糖業」から「てん菜産業」への飛躍に向けて

2023年9月21日



目次

I. ビジョン

1. 当社の社是・沿革
2. 当社のパーパス
3. 当社の成長モデル
4. 事業環境認識
5. ありたい姿
6. ありたい姿実現に向けて

II. 第2次中期経営計画

1. 第2次中期経営計画の基本方針と目標値
2. 第2次中期経営計画の重点戦略
3. 事業別施策内容
 - ① 成長事業（飼料、農業資材、食品）
 - ② 基盤事業（砂糖、不動産）
4. 非財務目標と方針・施策
5. 株主還元内容



I ビジョン



社是

開拓者精神を貫き 社会に貢献しよう



帯広製糖所
(現・総合研究所他)



士別製糖所



美幌製糖所



芽室製糖所

1919年
北海道製糖(株)
(当社旧商号)設立

1920年
帯広製糖所完成

1936年
士別製糖所完成

1949年
東京証券
取引所上場

1952年
イースト集中生産開始

1959年
美幌製糖所
完成

1962年
ペーパーポット®生産開始

1962年
配合飼料生産開始

1970年
芽室製糖所
完成

1982年
総合研究所
新設

1919年
創業100周年

2004年
DFAⅢ生産開始
帯広製糖所跡地に複合商業施設
完成

1991年
ラフィノース、ベタイン生産開始

2023年
第2次中期経営計画策定

2022年
東京証券取引所プライム市場上場

2021年
三井製糖(株)・大日本明治製糖(株) (現・DM三井製糖
ホールディングス(株))との資本業務提携契約締結

2020年
第1次中期経営計画策定





畑から、食卓へ。

てん菜から広がる可能性を見だし、
人と環境にやさしいものづくりで、
北海道、そして日本の未来に貢献します。



日本甜菜製糖





社会課題の解決を通じた収益の向上により持続的な成長を実現

社会課題の解決

収益の向上

農業の持続的発展



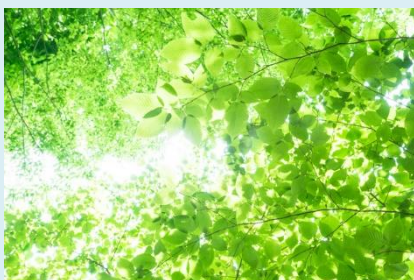
地域の活性化



砂糖



飼料



食の安全・安心の提供

脱炭素社会の実現

オリゴ糖

農業資材

持続的な成長



強み (Strength)

- てん菜農家と築き上げてきた安定的な生産体制
- 研究開発力（自社研究施設における開発）
- 長年のてん菜糖事業で蓄積された生産技術

弱み (Weakness)

- てん菜糖（砂糖事業）への依存度の高さ
- 国内市場への依存度の高さ

機会 (Opportunity)

- 国内外での健康志向、オーガニック需要の高まり
 - ✓ 健康食品
 - ✓ 有機農業
 - ✓ 家畜の健康を重視する畜産業
- 環境意識の高まり

脅威 (Threat)

- 国内人口減少、低甘味料志向の高まりによる国内砂糖消費量の減少
- 2026年までのてん菜糖交付金対象数量の引き下げ（64万トン→55万トン）による砂糖用のてん菜生産量減少

SWOTからの意味合い

- ▶ 現在の主事業である砂糖（てん菜糖）は今後の国内における成長が不透明
- ▶ てん菜、その他派生事業で培った強みを活用し、かつ社会的ニーズの高い新たな収益源の確立が必要



「てん菜糖業」から 「てん菜産業」への飛躍





「てん菜糖業」から「てん菜産業」への飛躍

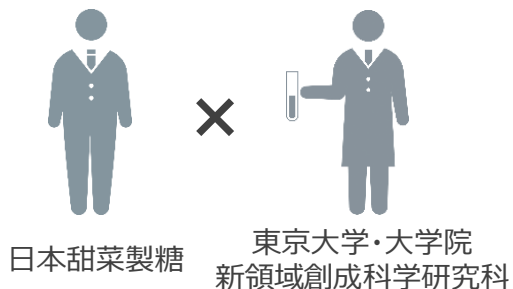




取組み概要

糖蜜の培養技術を応用し「微細藻類の従属栄養による高密度大量培養技術」の確立を目指した研究に挑戦

東京大学・大学院新領域創成科学研究科と共同研究契約を2022年7月から2024年3月までの期間締結し、共同研究を実施

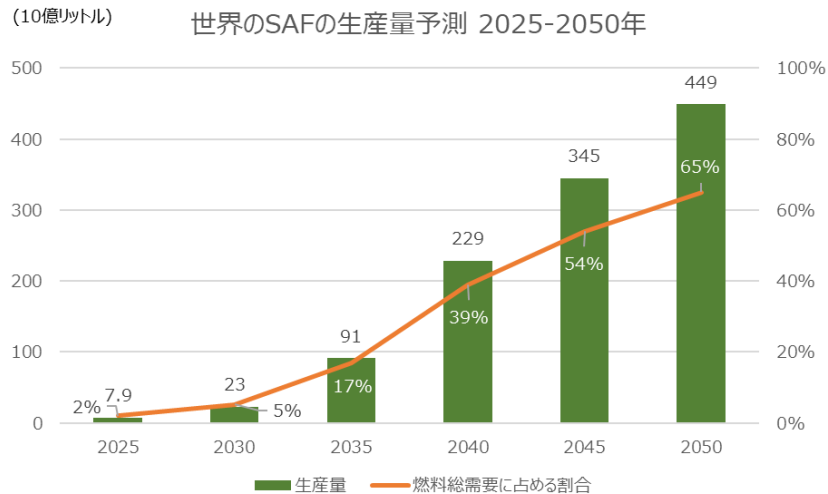


取組体制

期待効果

- てん菜の食品以外の新たな用途開発
- …S A F（持続可能な航空機燃料）
- 航空業界の脱炭素の推進

備考



てん菜からSAFを生産

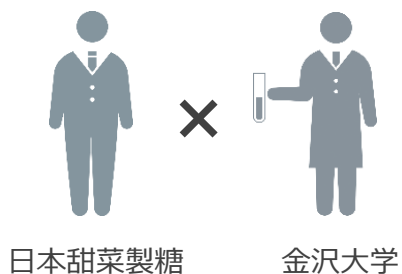


取組み概要

てん菜を新プラスチック素材（CNF等）とする研究に挑戦

金沢大学と共同で、科学技術振興機構が公募する研究助成事業「COI-NEXT」の「再生可能多糖類植物由来プラスチックによる資源循環社会共創拠点」に2023年4月から参画

取組体制

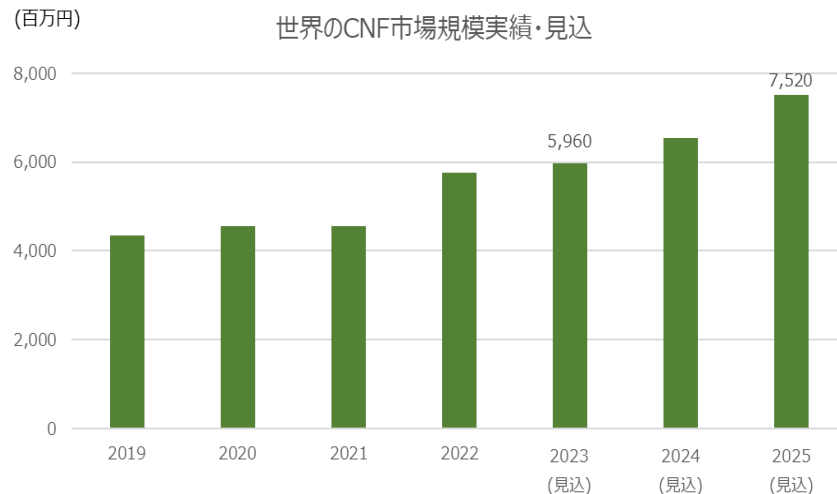


COI-NEXT
 (国立研究開発法人 科学技術振興機構)

期待効果

- てん菜の食品以外の新たな用途開発
- ・CNF（植物由来の新素材セルロースナノファイバー）
- 植物由来のプラスチックの普及による資源循環社会の実現

備考



出所：矢野経済研究所



てん菜からプラスチック素材を生産



Ⅱ 第2次中期経営計画



基本方針

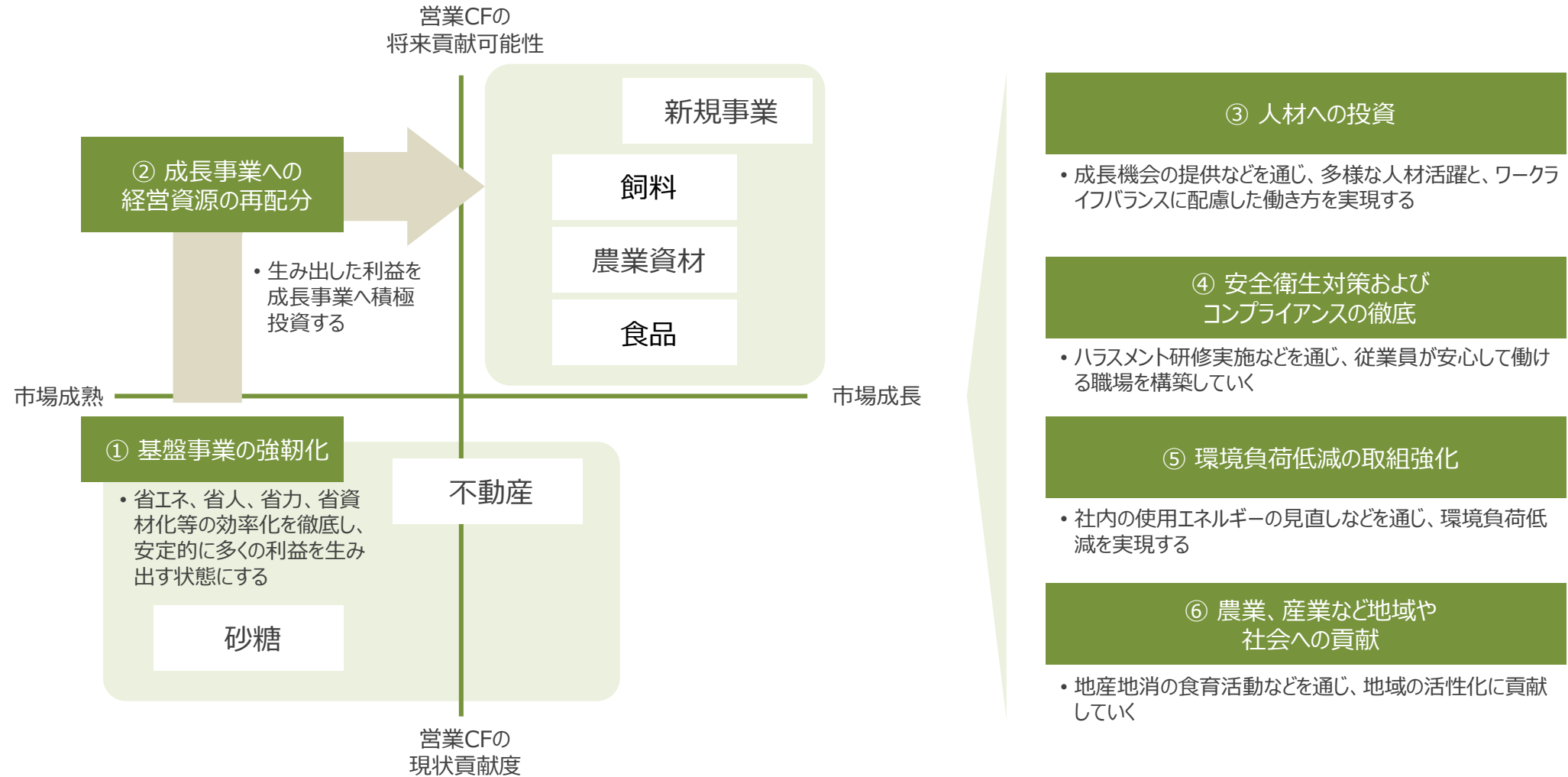
持続可能な**てん菜産業の創造にチャレンジし**、
安全・安心で幸せな社会の実現に貢献していく

目標値

	2022年度実績		2027年度目標
営業利益	1,506百万円	➔	2,400百万円
経常利益	1,993百万円	➔	2,800百万円



Ⅱ 第2次中期経営計画 第2次中期経営計画の重点戦略





(参考) 重点戦略と日甜アグリーン戦略、マテリアリティとの関連性

重点戦略

		① 基盤事業の強靱化	② 成長事業への経営資源の再配分	③ 人材への投資	④ 安全衛生対策およびコンプライアンスの徹底	⑤ 環境負荷低減の取組強化	⑥ 農業、産業など地域や社会への貢献
日甜アグリーン戦略	① 調達作物・各種作物栽培方針並びに新たな製品開発方針	○	○				○
	② 生産から流通までの全工程における取り組み方針	○					
	③ カーボンニュートラル・環境負荷低減の取り組み方針		○			○	

マテリアリティ	気候変動への対応					○	
	資源の有効活用	○				○	
	持続可能な技術・新商品の開発		○				
	食の安全・安心						○
	働きやすい環境の実現			○	○		
	地域社会の貢献						○



Ⅱ 第2次中期経営計画 ①成長事業 事業別施策内容 ～飼料事業～

方針 新規市場開拓（海外輸出）、新商品開発

2027年度
目標値 営業利益 12億円
(2022年度実績 4億円)

主な 施策内容

- 当社独自素材の飼料添加物商品の輸出**
 - オリゴ糖の一種で、当社独自素材のDFAⅢは、分娩後の牛が発症しやすい低Ca血症という病気の予防効果が期待できる。これを飼料添加物として商品化したものは国内で一定の需要があるため、海外へも積極的に展開する
- 予防だけでなく、回復にも寄与する健康飼料商品の開発**
 - 元来当社の飼料は、牛の病気予防に効果を発揮する商品が主なラインナップである。今後は予防だけでなく、病後の回復にも効果がある商品を開発し、多面的に牛の健康に貢献する
- 牛呼吸内のメタン抑制飼料の開発**
 - 牛の呼吸に含まれるメタンガスは地球温暖化を引き起こす大きな原因の一つとされている。当社では他社と共同で牛のメタンガスを抑制する飼料を開発し、畜産業の環境負荷低減に貢献する

今後の
事業
イメージ

新規商品		
既存商品		
	既存市場	新規市場

DFAⅢの輸出による新市場（海外）進出、回復飼料やメタンガス抑制飼料などの新商品の開発を目指す



DFAⅢを含有した機能性飼料
「コウシのミカタ」



Ⅱ 第2次中期経営計画 ①成長事業
事業別施策内容 ～農業資材事業～

方針

**新規市場開拓（海外輸出等）、
 新商品開発（主に海外向け）**

2027年度
 目標値

営業利益 4億円
 （2022年度実績 2億円）

主な
 施策内容

- **紙筒をてん菜以外の作物へ販売強化**
 - ▶ 当社が開発した紙筒（紙製集合鉢）は、主にてん菜の育苗に使われるが、それ以外の作物（ネギなど）や林木にも活用。てん菜以外の作物へ販売強化し顧客基盤を強化する
- **有機農業用資材の新商品開発、海外展開強化**
 - ▶ 海外の有機農業需要の高まりに対応するため、当社の有機農業対応の紙筒新商品を開発し、移植機などと共に海外へ積極販売する
- **スマート農業商材の販売強化**
 - ▶ 農業の省力化、省エネに貢献する機械（直播播種機など）を販売強化し、スマート農業需要へ対応する
- **減農薬・減肥料に貢献する商品の販売強化**
 - ▶ 病気に強いてん菜の種子の普及拡大により、てん菜農家の農薬使用量減少に貢献。また減肥料栽培に貢献する可変施肥機等を販売強化する

今後の
 事業
 イメージ

新規商品		
既存商品		
	既存市場	新規市場

紙筒新商品の開発と、海外やてん菜以外の作物への販売等、新たな市場の開拓を目指す



ネギ類を中心に使用される連結紙筒「チェーンポット®」



チェーンポット®の移植に使用する簡易移植器「ひっぱりくん®」



Ⅱ 第2次中期経営計画 ①成長事業 事業別施策内容 ～食品事業～

方針

既存商品の販売強化、新商品開発、新市場開拓

2027年度
目標値

営業利益 3億円
(2022年度実績 0.5億円)

主な
施策内容

- **オリゴ糖などの健康食材の販売強化**
 - ▶ 健康食材の需要の高まりに対応するため、胃や小腸で消化吸収されにくく大腸まで達し健康維持に役立つオリゴ糖などの健康食材商品（ラフィノース、ペタイン、十勝フラクトオリゴ等）を販売強化する
- **国内唯一の国産ドライイーストの市場開拓**
 - ▶ インスタントタイプも含めたドライイーストの新商品開発も見越しつつ、独自の特徴を生かして市場開拓する
- **BtoC市場への販売強化**
 - ▶ BtoC用の通販サイトやSNSを立上げ、全国的な知名度向上とBtoC商品の更なる販売強化を図る
- **新たな機能性糖質の研究**
 - ▶ 北海道大学、帯広畜産大学などと共同研究を行う

今後の
事業
イメージ

新規商品		
既存商品		

需要が高まる健康食材を中心とした既存商品の更なる販売強化を図ると共に、ドライイースト新商品の開発や新市場開拓も目指す



* 2023年8月
ジャパン・フード・セレクション
グランプリ受賞



家庭用・北海道どさんこオリゴ



ドライイースト「とがち野酵母」



Ⅱ 第2次中期経営計画 ②基盤事業 事業別施策内容 ～砂糖事業～

方針 省エネ・省人・省力化、販売強化

2027年度
目標値 営業利益 ▲4億円【営業CF10億円】
(2022年度実績 ▲2億円)

主な 施策内容

- **安全稼働・品質向上対策**
 - ▶ 一部のラインで24時間画像解析が可能な装置を導入し、製造現場の安全稼働による品質管理体制強化と解析業務の効率化を実現する
- **エネルギー効率の向上**
 - ▶ 製糖工程で発生した熱を他の設備に転用する熱交換器プレートの増強等、石炭使用量の削減（省エネ化）を実現する
- **業務改善、ペーパーレス化**
 - ▶ 紙面で管理している製糖データ等をデジタルデータ化し、社内データベースを構築し、迅速な情報共有による分析業務の省力化を実現する
- **適正価格販売、「国産」を活かした販売戦略**
 - ▶ 国産原料ニーズ回帰への機運をとらえた適正価格販売の推進する
 - ▶ BtoC向け商品「北海道まるやかてんさい糖」を販売開始する

今後の
事業
イメージ

新規商品		
既存商品		
	既存市場	新規市場

事業を取り巻く環境が非常に厳しいことから、省エネ・省人・省力化、販売強化を徹底することとし、てん菜から派生する様々な高付加価値製品の生産販売を強化することで、グループ全体の利益確保に貢献していく



【新商品】北海道
まるやかてんさい糖



製糖工場の中央操作室



Ⅱ 第2次中期経営計画 ②基盤事業 事業別施策内容 ～不動産事業～


方針 安定的な収益確保

2027年度
目標値 営業利益 9億円【営業CF9億円】
(2022年度実績 10億円)

主な
施策内容

- 綿密な新規物件情報収集と慎重な投資判断
 - ▶ 高騰が続く不動産市場において、投資対効果の高い新規不動産物件情報を継続的に情報収集し、慎重に投資判断を行う
- 賃貸不動産の収益安定化
 - ▶ 賃貸用不動産としての価値の維持・向上に努め、今後も安定的・継続的な収益を確保する

今後の
事業
イメージ

新規物件		
既存物件		
	既存市場	新規市場

新規物件への投資判断を慎重に行いつつ、安定的な収益確保を図る



帯広市の旧製糖所跡地の一部を再開発した複合商業施設



方針

2027年度目標値

施策

従業員

「働きやすい職場の実現」

- 安全な職場環境を実現し、働き甲斐のある・働きやすい・安心できる会社を構築していく

- 総合新卒採用の女性比率を25%以上に
- 新卒入社社員3年後定着率を90%以上に
- くるみんマークの認定を取得

「人材への投資」

- 研修等の充実と環境整備
- 適切な成長機会の提供
- 業務効率化、ワークライフバランスに配慮した働き方推進

「安全衛生対策・コンプライアンスの徹底」

- 安全衛生対策の強化
- ハラスメント対策の研修充足
- 「相談」と「発見/解決」のできる自律的職場の構築

環境・地域社会

「環境への配慮、社会貢献の推進」

- 環境負荷の低減や、社会貢献を通じ、すべての人々（ステークホルダー）から信頼される社会を目指す

- CO2排出量 削減量 24% (2013年度比)
- 産業廃棄物の有効利用率95%以上
- 取水量 削減率 10%(2013年度比)

「環境負荷低減の取組強化」

- 使用電力・燃料の脱炭素の推進
- 再資源化による産業廃棄物の排出量削減
- 水資源の有効活用による使用量削減

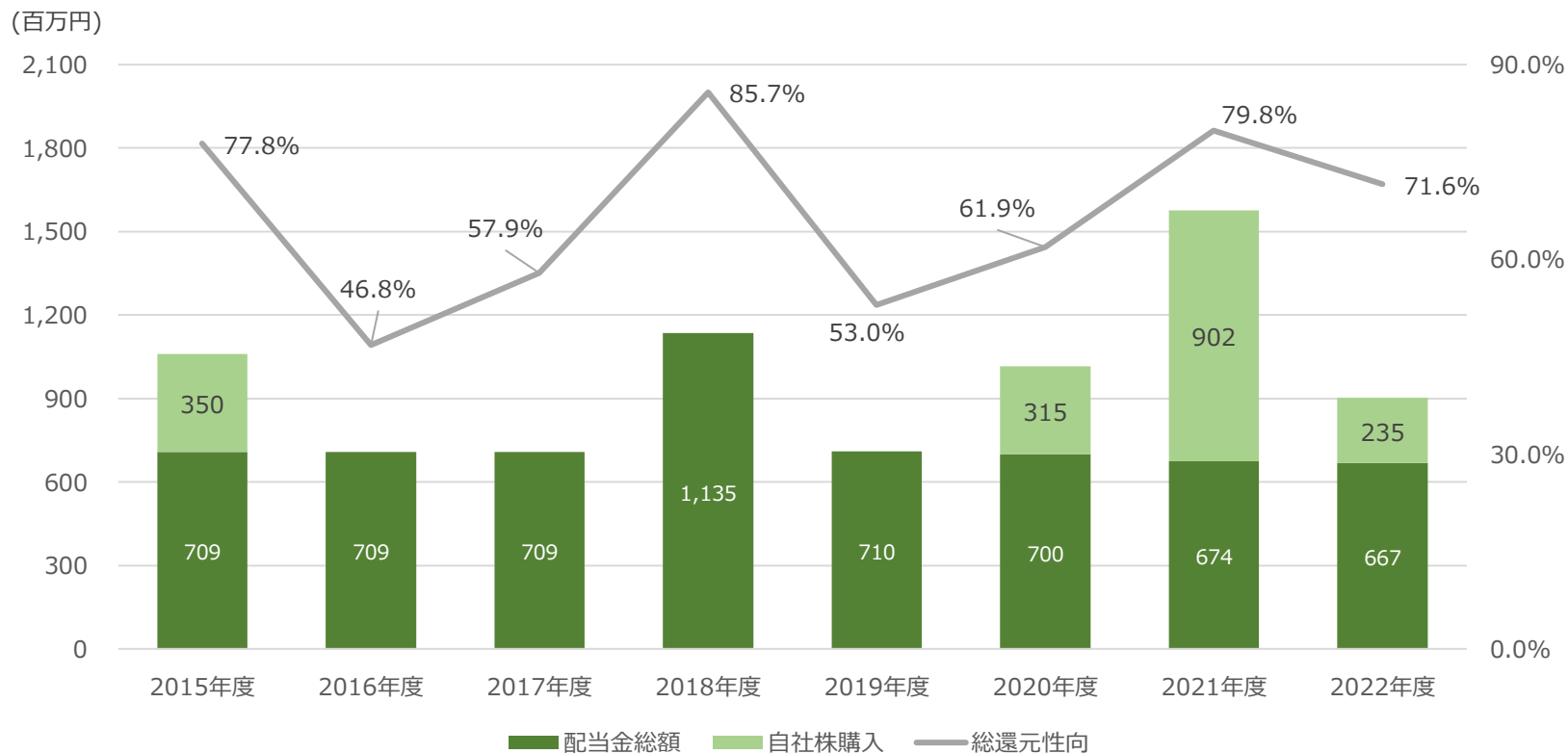
「地域活性化に向けた取組」

- 地域農業の持続的発展への貢献
低コストで環境に優しい栽培方法(減農薬・減肥料)の推進
砂糖以外へのてん菜の用途拡大
- 地域の食育活動等の支援
正しい知識の普及、食育活動を支援する活動



1株当たり配当金を「50円以上」へ見直し。必要に応じて自己株式の取得を検討

これまでの株主還元実績の推移



※2018年度は1株につき50円の普通配当に加え、30円の創立100周年記念配当を実施
 ※2016年10月に株式併合（10株を1株に併合）を実施
 ※総還元性向は（配当金の総額＋自己株購入金額）／連結純利益で計算（百万円未満切捨）



日本甜菜製糖株式会社

Nippon Beet Sugar Manufacturing Co.,Ltd.



本計画資料に記載されている将来の業績見通し及び予測につきましては資料作成時点における当社の判断によるものであり、外部環境の変化に伴う潜在的なリスクや不確実性を含んでおります。

そのため、様々な要因による経営環境の変化に伴い、実績が本資料に記載された見通し等と大きく異なる可能性があります。