第2次中期経営計画の見直し

(2025年度～2027年度)

「てん菜糖業」から「てん菜産業」への飛躍に向けて

2025年5月14日

©日本甜菜製糖株式会社2025

目次

Ⅰ．第２次中期経営計画見直しの背景 P 2
- 外部環境の変化
- 資本収益性の現状認識
- 当社のありたい姿の実現に向けた資本収益性の向上

Ⅱ．第２次中期経営計画の全体概要 P 6
- 全体概要
- 第2次中期経営計画の目標値

Ⅲ．事業戦略 P 9
- 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）
- 将来の企業価値向上を目指した取り組み

Ⅳ．資本・財務戦略 P16
- 政策保有株式の縮減
- 第2次中期経営計画のキャッシュアロケーション
- 株主還元
- 目指すべきバランスシート(B/S)

Ⅴ．非財務戦略 P21
- 非財務目標と方針・施策　6つのテーマ
- 非財務目標と方針・施策　内容

Ⅵ．ご参考（ビジョン） P24
- 当社の社是・沿革
- 当社のパーパス
- 当社の成長モデル
- 事業環境認識
- ありたい姿
- ありたい姿の実現に向けて

©日本甜菜製糖株式会社2025

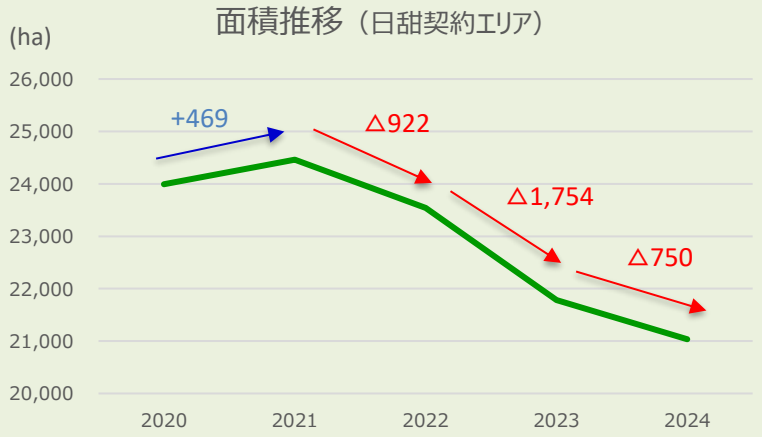
Ⅰ　第２次中期経営計画見直しの背景

©日本甜菜製糖株式会社2025

外部環境の変化

背景

- **肥料高騰、異常気象、2023年度の記録的不作など、様々な要因により生産者の作付意欲減退を招き、てん菜の作付面積は急激な落ち込みとなっている**
- **地政学的リスクに起因した燃料価格の高騰は2022年以前の水準に現状戻らず、加えてその他資材等価格の上昇もあり、砂糖の製造コストは高止まり**



ﾃﾞｰﾀ:日銀物価統計

第２次中期経営計画３年度～５年度目標の再設定

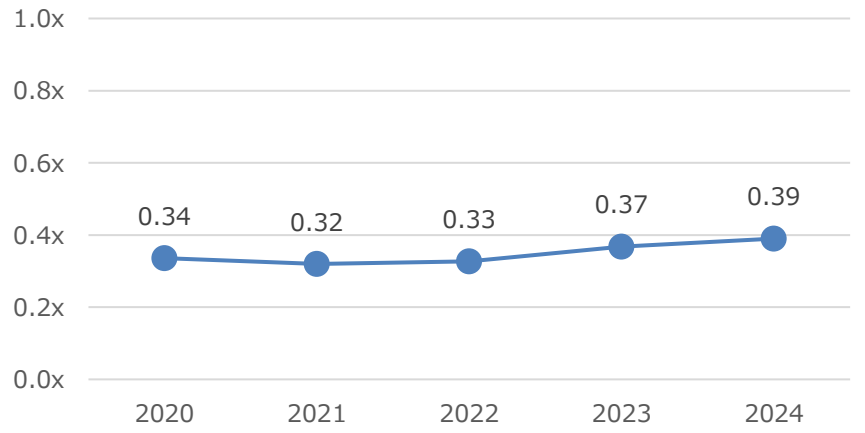
・てん菜を取り巻く現状を適切に織り込み、成長分野への投資を加速し、収益体質の改善を図る
・資本収益性を意識したキャッシュアロケーション方針を設定し、財務戦略に基づく各施策を実行する

©日本甜菜製糖株式会社2025

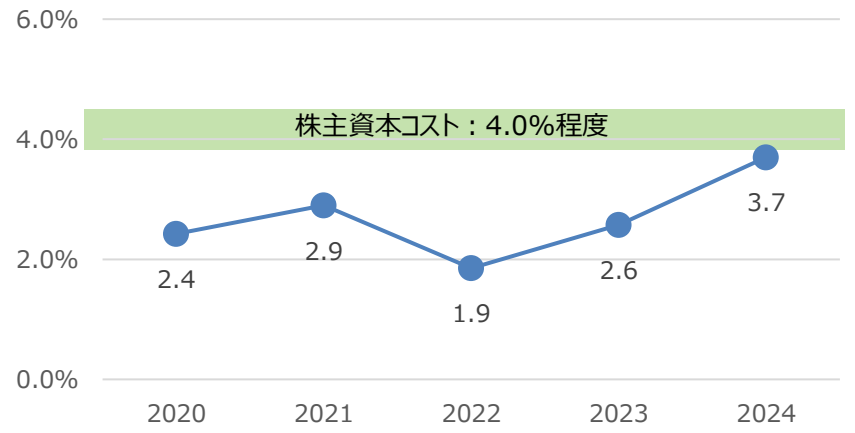
資本収益性の現状認識

- PBR1倍を下回って推移しており、企業価値向上に向けた積極的な取り組みが必要な状況と認識
- 株主資本コストを上回るROEの確保のため、資本効率向上に取り組むとともに、株主・投資家との対話を推進し、中長期的な企業価値向上を目指す

現状認識：PBR



現状認識：ROE



資本収益性や市場評価改善に向けた取り組み方針

株主資本コストを上回るROEの達成に向け、資本収益性の向上や市場評価の改善に取り組む

資本収益性の向上	• 事業戦略に基づく収益体質改善 • B/Sマネジメントも意識した、資本財務戦略の見直し
市場評価の改善	• 対外開示の拡充 • 株主・投資家との対話推進

©日本甜菜製糖株式会社2025

当社のありたい姿の実現に向けた資本収益性の向上

- 当社のありたい姿の実現に向け、本中期経営計画では①収益体質の改善②資本財務戦略の見直しに取り組んでいく
- 中期経営計画最終年(2027年度)以降も資本財務戦略の見直しは継続、砂糖事業以外の新規事業で収益を向上させ、安定的にROE 5%以上の達成を目指す

経営ビジョンと本中期経営計画の位置づけ

当社のありたい姿：「てん菜糖業」から「てん菜産業」への飛躍

Phase 1 資本効率性の改善

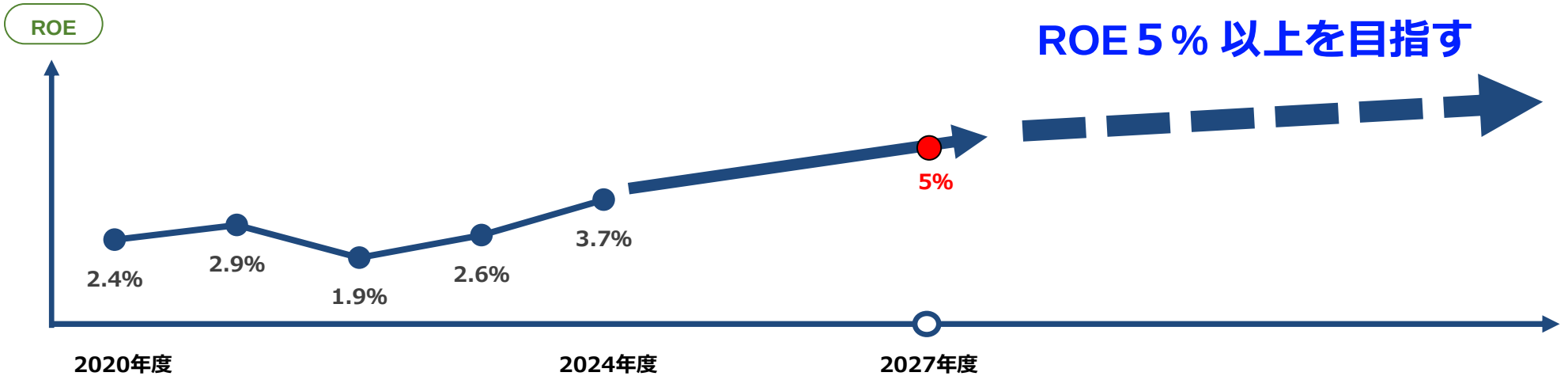
第２次中期経営計画 2023-2027

- 収益体質の改善を最優先課題として取り組むと同時に、資本財務戦略の見直しを行い、資本効率の改善を目指す

Phase 2 ビジネスモデルの変革

将来の企業価値向上を目指した取り組み

- 既存事業への成長投資だけではなく、非連続成長への投資も更に拡大する
- 自己資本のコントロールも継続する



©日本甜菜製糖株式会社2025

Ⅱ　第２次中期経営計画の全体概要

©日本甜菜製糖株式会社2025

全体概要

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**

事業戦略

▸ **成長事業の拡大加速**

1 飼料事業
- ✓ 独自素材DFAⅢの海外展開
- ✓ ビートパルプの多用途展開

2 農業資材事業
- ✓ 有機農業用資材の新商品開発・海外展開
- ✓ てん菜由来の有用物質を活用した商品の拡販

3 食品事業
- ✓ BtoC市場での販売強化
- ✓ 国産ドライイーストの市場開拓
- ✓ 新たな機能を有する製品の開発

▸ **基盤事業の収益構造改善**

4 砂糖事業
- ✓ 省ｴﾈ・省人・省力化、販売強化

5 不動産事業
- ✓ 安定的な収益確保

資本・財務戦略

1 政策保有株式の縮減

2 キャッシュアロケーションの策定

3 株主還元の拡充

4 適切なバランスシートコントロール

非財務戦略

1 持続可能な農業への貢献

2 気候変動への対応

3 資源の有効活用

4 食の安全・安心

5 働きやすい環境の実現

6 地域社会への貢献

©日本甜菜製糖株式会社2025

第2次中期経営計画の目標値

- てん菜を取り巻く現状を鑑み、収益体質の改善を図ることも踏まえた目標値に修正
- 資本収益性の向上を意識し、新たにROE目標を設定

目標値	2024年度実績	旧2027年度目標	新2027年度目標
営業利益	5 億円	24 億円	30 億円
ＲＯＥ	3.7 %	→	５%以上
株主還元		１株当たり配当金 ５０円以上	１株当たり配当金 ８０円以上

©日本甜菜製糖株式会社2025

Ⅲ　事業戦略

©日本甜菜製糖株式会社2025

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 新目標値	**営業利益 17億円** (前回目標 12億円)

強化・改善内容

- **ビートパルプの多用途販売**
  生パルプサイレージの販売を開始し、新規市場を開拓
- **メタン抑制技術の開発**
  牛のメタン排出抑制効果が期待できる、カギケノリを活用した飼料開発

DFAⅢを含有した飼料
「イムノアクセル」

従来の施策内容からの展開

- **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や、出生直後の動物への免疫抗体の吸収促進作用が期待できる
  これをサプリメントとして牛だけでなく豚や馬への給与効果を検証し、海外へも積極的に展開する
- **予防だけでなく、病後の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

©日本甜菜製糖株式会社2025

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 新目標値	**営業利益 6億円** (前回目標 4億円)

強化・改善内容

- **環境配慮型原紙を使用した紙筒(紙製集合鉢)開発と有機認証取得**
  有機認証を得て新たな市場を開拓し、拡販に繋げる
- **てん菜由来の有用物質の活用と拡販**
  気候変動等による生物的ストレスに対応する資材(副産植物質肥料)の拡販
- **海外展開**
  海外やてん菜以外の作物への販売等、新たな市場の開拓

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®用
簡易移植器「ひっぱりくん®」

従来の施策内容からの展開

- **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拡大する
- **有機農業用資材の新商品開発、海外展開強化**
  海外の有機農業用資材需要の高まりに対応するため、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展開を強化する
- **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

©日本甜菜製糖株式会社2025

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 新目標値	**営業利益 4億円** (前回目標 3億円)

北海道どさんこオリゴ

ドライイースト
「とかち野酵母」

強化・改善内容

- **新規酵母の製造、販売**
  付加価値の高い新規酵母の製造、販売による収益向上
- **オリゴ糖などの健康素材の拡販**
  試薬向けラフィノース、北海道どさんこオリゴの国内外への拡販

従来の施策内容からの展開

- **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長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を活用し、全国的な知名度向上とBtoC商品の更なる販売強化を図る
- **新たな機能を有する糖質の研究**
  北海道大学、帯広畜産大学などと共同研究を行う

©日本甜菜製糖株式会社2025

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 新目標値	**営業利益 ▲4億円** (前回目標 ▲4億円)

強化・改善内容

- **販売条件の見直**
  国産原料ニーズ回帰への機運を捉えた適正価格販売を推進
- **原料てん菜輸送の効率化**
  物流の2024年問題および慢性的な車両不足の対策として、大型車両増車による更なる効率輸送を目指す
- **利益目標を維持**
  てん菜作付面積減少、製糖諸資材価格高止まりによるコストアップをあらゆるところで吸収し、当初からの利益目標を維持する

てん菜受入状況

従来の施策内容からの展開

- **安全稼働・品質向上対策**
  更なる製造現場の安全稼働、品質管理体制強化を実現する
- **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
- **「国産」を活かした販売戦略**

©日本甜菜製糖株式会社2025

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 新目標値	**営業利益 7億円** (前回目標 9億円) ※本社ビル売却等によるテナント収入減少
従来の 施策内容 からの展開	• **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

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

©日本甜菜製糖株式会社2025

将来の企業価値向上を目指した取り組み

- 当社の将来像として、第２次中期経営計画(～2027年度)で掲げた「収益体質の改善」および「資本財務戦略」を継続しつつ、砂糖事業以外の新規事業に率先して取り組み、安定的にROE 5%以上の達成を目指す

取組１　マイコプロテイン生産　**砂糖の製造過程で発生する副産物を利用し、動物性タンパク質の代替とする研究**に挑戦

- 取組内容：ノルウェーのオスロに本社を置く発酵科学のリーディングカンパニー「Norwegian Mycelium AS (NoMy)」に2025年4月30日出資
- 期待効果：てん菜から新たな食品用途を開発・・・マイコプロテイン生産
  → 植物から新たなタンパク源を製造し、将来予想される世界的タンパク質不足へ対応

取組２　カギケノリ飼料の開発　**メタン抑制技術の開発**に挑戦

- 取組内容：カギケノリ等藻類のメタン抑制効果を検証
- 期待効果：陸上養殖試験を開始して商品化を目指す

取組３　ナノセルロース事業化　**てん菜糖蜜を新プラスチック素材(ナノセルロース等)とする研究**に挑戦

- 取組内容：北海道大学と共同で酢酸菌の生産するナノセルロースの効率的生産と物性に関する研究を実施中
- 期待効果：てん菜の食品以外の新たな用途開発・・・ 植物由来の新素材ナノセルロース
  → 植物由来プラスチックの普及による資源循環社会の実現

取組４　油脂生産　**酵母の培養技術を応用、「微細藻類の従属栄養による高密度大量培養技術」確立を目指した研究**に挑戦

- 取組内容：従来からのSAF研究で得た藻類培養の知見に基づいた、新機能を有する油脂等の研究を継続
- 期待効果：てん菜から新たな食品用途を開発・・・微細藻類の培養　→人々の健康増進

©日本甜菜製糖株式会社2025

Ⅳ　資本・財務戦略

©日本甜菜製糖株式会社2025

政策保有株式の縮減

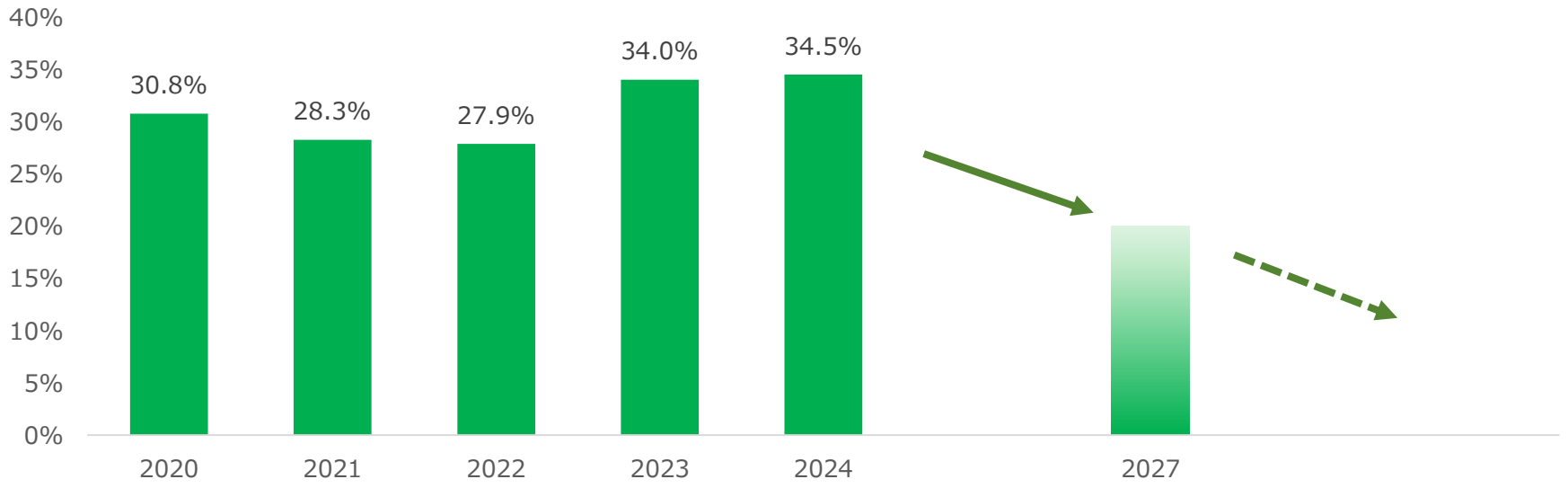
- 資本効率性を鑑み、保有意義を再検討し、今回新たに政策保有株式の縮減方針を策定
- 2027年度末までに純資産比率の20%まで縮減し、以降更なる縮減を進める

政策保有株式の縮減方針

政策保有株式*の縮減目標

連結純資産に対して2027年度までに20%まで縮減する

※政策保有株式
保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額＋みなし保有株式



中長期の縮減目標

2027年度末までの縮減目標達成に取り組み、縮減目標達成後、更なる縮減を進める

©日本甜菜製糖株式会社2025

第2次中期経営計画のキャッシュアロケーション

- 純資産の蓄積による財務安全性重視から、投資と株主還元の充実による資本効率向上重視への転換を志向
- 効果的投資を充実させ、かつ株主還元をバランスよく実施する方針

キャッシュアロケーションの方針（2025～2027年度累計）

キャッシュイン

- 政策保有株式売却及び有利子負債活用 約90億円
- 営業CF 約110億円

計 約200億円

キャッシュアウト

- 投資 約130億円
  - 非連続成長 約40億円
  - 成長投資 約40億円
  - 維持更新 約50億円
- 株主還元 約70億円

非連続成長

- M＆Aおよびアライアンス推進 （具体例：NoMy取り組み）
- 研究開発投資、人材投資

成長投資

- 海外事業拡大
  （独自素材飼料添加物、有機農業用資材の輸出）
- 新製品開発
  （新機能を有する製品 ・ 環境負荷を低減する製品）

※大型投資案件が生じた場合は、有利子負債の活用も検討

株主還元

- 従来の１株当たり配当金50円以上から、１株当たり配当金80円以上に見直し
- 機動的な自己株式取得を実施

©日本甜菜製糖株式会社2025

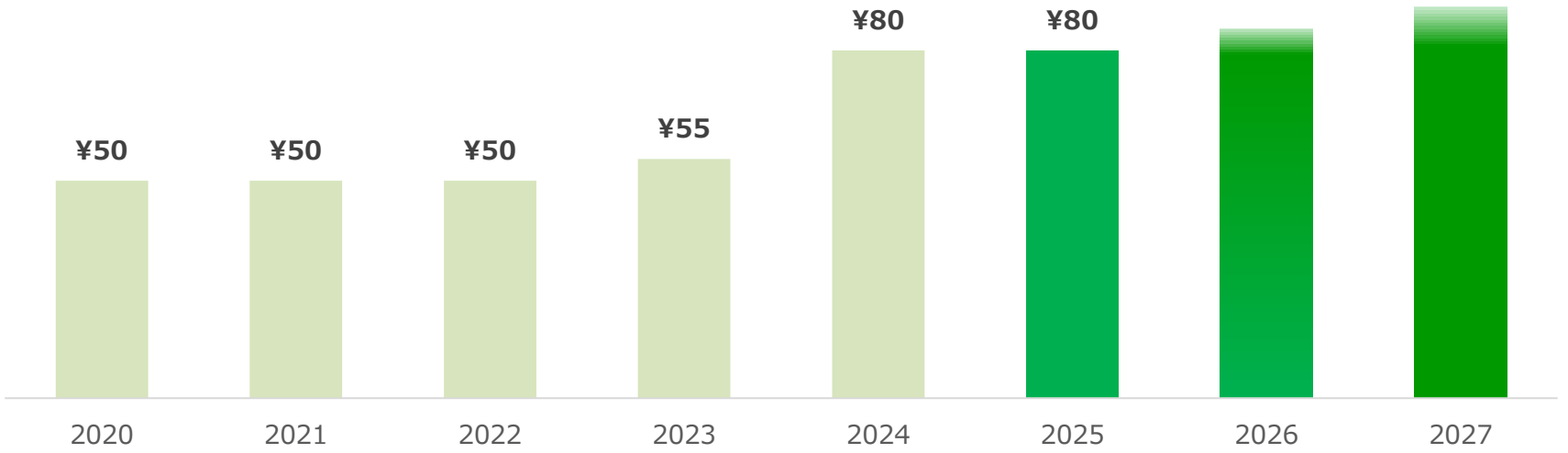
株主還元

- 株主還元方針を１株当たり配当金80円以上に変更し、株主還元を強化
- 今後も機動的な自己株式取得を行い、ROE向上を目指す

株主還元方針

株主還元方針	・ 従来の１株当たり配当金50円以上から、**１株当たり配当金80円以上**に見直し ・ 機動的な自己株式取得を実施

１株当たり配当金推移　（単位：円/株）

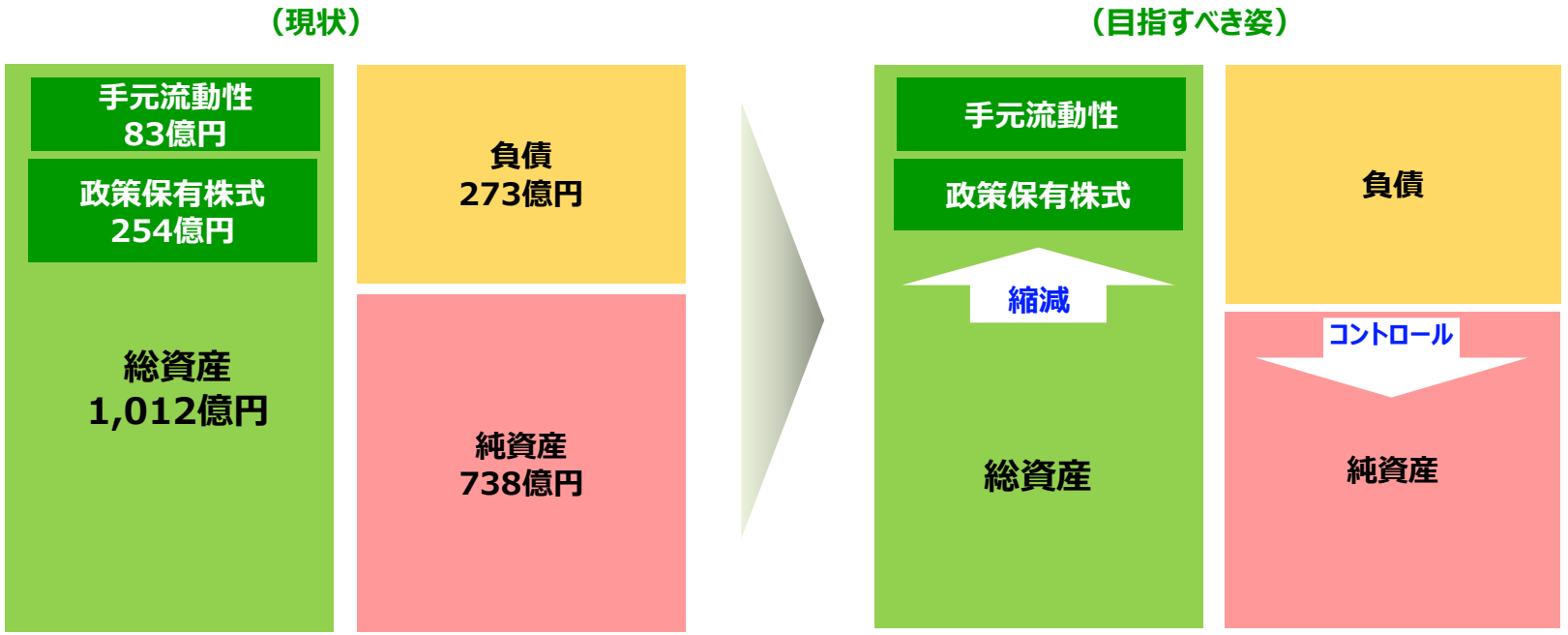


©日本甜菜製糖株式会社2025

目指すべきバランスシート(B/S)

▶ 資本収益性と財務健全性を両立した適切なバランスシートコントロールを実施

目指すべきバランスシートのイメージ



最適資本構成の実現に向け、非連続成長投資、成長投資、株主還元をバランスよく実施

©日本甜菜製糖株式会社2025

Ⅴ　非財務戦略

©日本甜菜製糖株式会社2025

非財務目標と方針・施策　～６つのテーマ～

©日本甜菜製糖株式会社2025

非財務目標と方針・施策　～内容～

テーマ	主な取り組み	KPI（2030年目標）
持続可能な農業への貢献	安定的な原料てん菜の確保 減農薬・減肥料・スマート農業の推進	需要に応じた新品種の普及 化学肥料使用量削減率10% （2016年度比）
気候変動への対応	温室効果ガス削減 林業への貢献	CO_2排出量削減率38% （2013年度比）
資源の有効活用	産業副産物の有価物として利用 水資源使用量削減	産業副産物の有効利用率95%以上 取水量削減率10% （2013年度比）
食の安全・安心	安全・安心な製品の提供	FSSC 22000（食品安全の国際規格）認証の継続
働きやすい環境の実現	コンプライアンス徹底、ハラスメントゼロ 女性管理職割合増加	ハラスメント関連研修受講率100% 総合職新卒採用女性比率25%以上
地域社会への貢献	見学等を通じた食育活動 地域社会貢献活動の実施 障がい者の社会参加への支援	対面/オンラインを活用した工場・ビート資料館見学の実施継続

©日本甜菜製糖株式会社2025

Ⅵ　ご参考（ビジョン）

©日本甜菜製糖株式会社2025

当社の社是・沿革

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㈱
(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

2019年
創業100周年

1991年
ラフィノース、ベタイン生産開始

2004年
DFAⅢ生産開始
帯広製糖所跡地に複合商業施設
完成

2020年
第1次中期経営計画策定

2021年
三井製糖㈱・大日本明治製糖㈱ (現・DM三井製糖㈱)
との資本業務提携契約締結

2022年
東京証券取引所プライム市場上場

2023～2027年
第2次中期経営計画策定

2025～2027年
第2次中期経営計画見直し

©日本甜菜製糖株式会社2025

当社のパーパス

畑から、食卓へ。

てん菜から広がる可能性を見いだし、

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

©日本甜菜製糖株式会社2025

当社の成長モデル

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

農業の持続的発展

地域の活性化

食の安全・安心の提供

脱炭素社会の実現

収益の向上

砂糖

飼料

オリゴ糖

農業資材

持続的な成長

©日本甜菜製糖株式会社2025

事業環境認識

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
- 温暖化に起因した気候変動

SWOTからの意味合い

- **砂糖事業（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**

©日本甜菜製糖株式会社2025

ありたい姿

「てん菜糖業」から
「てん菜産業」への飛躍

©日本甜菜製糖株式会社2025

ありたい姿の実現に向けて

「てん菜糖業」から「てん菜産業」への飛躍

日甜アグリーン戦略マテリアリティ

＊クリックするとリンク先のページが開きます

©日本甜菜製糖株式会社2025

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。

©日本甜菜製糖株式会社2025