

2024

ウェルネオシュガー株式会社

中期経営計画・決算説明会

2024年5月30日 | 証券コード 2117

Agenda

冒頭のご挨拶

01 2024年3月期決算及び2025年3月期見通し

- (1) 2024年3月期決算
- (2) 2025年3月期見通し

02 中期経営計画 WELLNEO Vision 2027

- (1) 経営理念
- (2) 中期経営計画 WELLNEO Vision 2027
- (3) 重点戦略① : Food & Wellnessの事業拡大
- (4) 重点戦略② : Sugarの基盤強化
- (5) 重点戦略③ : 人的資本経営の推進
- (6) 重点戦略④ : サステナビリティ経営の推進

03 財務戦略

- (1) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- (2) キャッシュアロケーション
- (3) 株主還元

01

**2024年3月期決算及び
2025年3月期見通し**

(1)2024年3月期決算 -概要-

- 2024年3月期は、伊藤忠製糖グループの業績が通年で寄与
- 砂糖事業において、コスト上昇に対する売価への反映が進む

(単位:百万円)	2024年 3月期	2023年 3月期	前年増減		2024年 3月期 公表予想	公表予想増減	
			金額	変化率		金額	変化率
売上収益	92,192	58,347	33,844	58.0%	90,000	2,192	2.4%
■ 砂糖その他食品事業	87,953	53,941	34,012	63.1%	85,600	2,353	2.7%
■ 健康産業事業	2,601	2,614	▲13	▲0.5%	2,700	▲98	▲3.7%
■ 倉庫事業	1,637	1,791	▲153	▲8.6%	1,700	▲62	▲3.6%
営業利益	5,802	1,606	4,196	261.2%	5,100	702	13.8%
■ 砂糖その他食品事業	6,015	1,680	4,335	258.1%	5,130	885	17.3%
■ 健康産業事業	128	▲204	332	—	310	▲181	▲58.4%
■ 倉庫事業	244	333	▲88	▲26.7%	230	14	6.3%
■ 全社費用	▲586	▲203	▲383	—	▲570	▲16	—
税引前利益	7,627	1,804	5,823	322.8%	6,800	827	12.2%
当期利益	5,524	1,062	4,461	420.0%	5,000	524	10.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,524	1,062	4,461	420.0%	5,000	524	10.5%

※ 税引前利益には、国内の投資先からの受取配当金 1,552百万円を含んでおります。

砂糖その他食品事業



■ 精製糖事業

- インバウンド需要の回復により土産菓子、外食関係向けの出荷が改善
- 有利な原料調達とコスト上昇に対する売価への反映
- 消費低迷や家庭内調理機会の減少の影響を受けたものの、独自製品のきび砂糖、きびオリゴの出荷は好調に推移
- 伊藤忠製糖グループの業績が12ヶ月分寄与

■ その他食品事業

- ツキオカフィルム製薬における箔押、食用純金箔、フィルムの各事業において受注が増加

健康産業事業

日新ウェルネス



- フィットネス会員数の緩やかな回復
- 効率的な運営によるコスト削減
- リース負債再測定益235百万円、減損損失173百万円発生

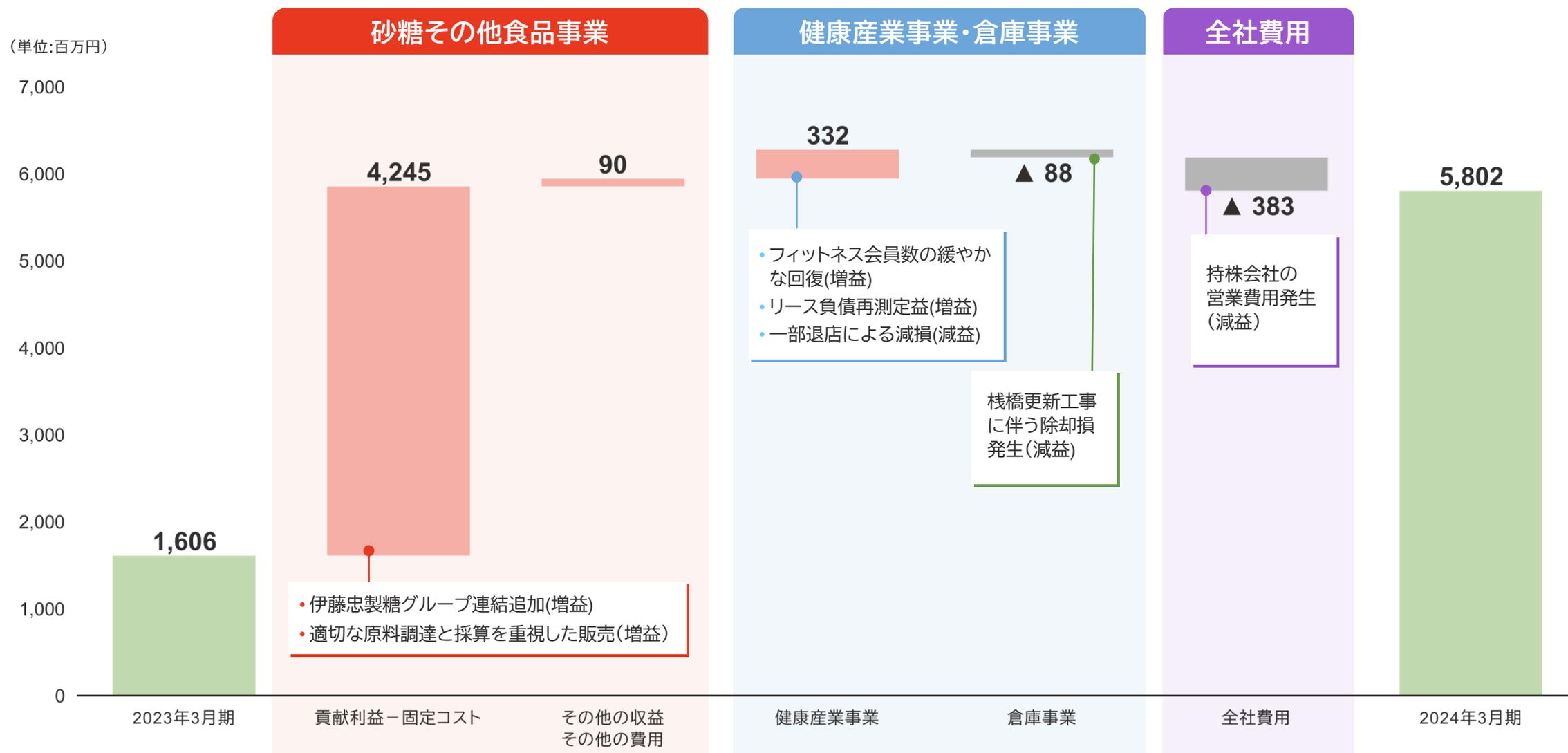
倉庫事業

ニューポート産業



- 港湾運送において輸入合板の取扱量が減少
- 棧橋更新工事に伴う除却損が発生

(1)2024年3月期決算 -業績要因分析(営業利益の増減理由)-



(1)2024年3月期決算 -キャッシュ・フロー計算書-

2024年3月期の概況

- 主に税金等調整前当期純利益(7,627百万円)により営業キャッシュ・フローが増加
- 固定資産の取得や関係会社株式の取得等により投資キャッシュ・フローが減少
- 主に配当金の支払(2,717百万円)により財務キャッシュ・フローが減少

	2024年 3月期	2023年 3月期
(単位:百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,662	▲1,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲822	4,609
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲4,593	▲3,684
現金及び現金同等物の増減額	1,246	▲699
現金及び現金同等物の期首残高	11,263	7,649
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増減額	—	4,314
現金及び現金同等物の期末残高	12,509	11,263

(1)2024年3月期決算 -財政状態計算書-

■ 前期末比の概況

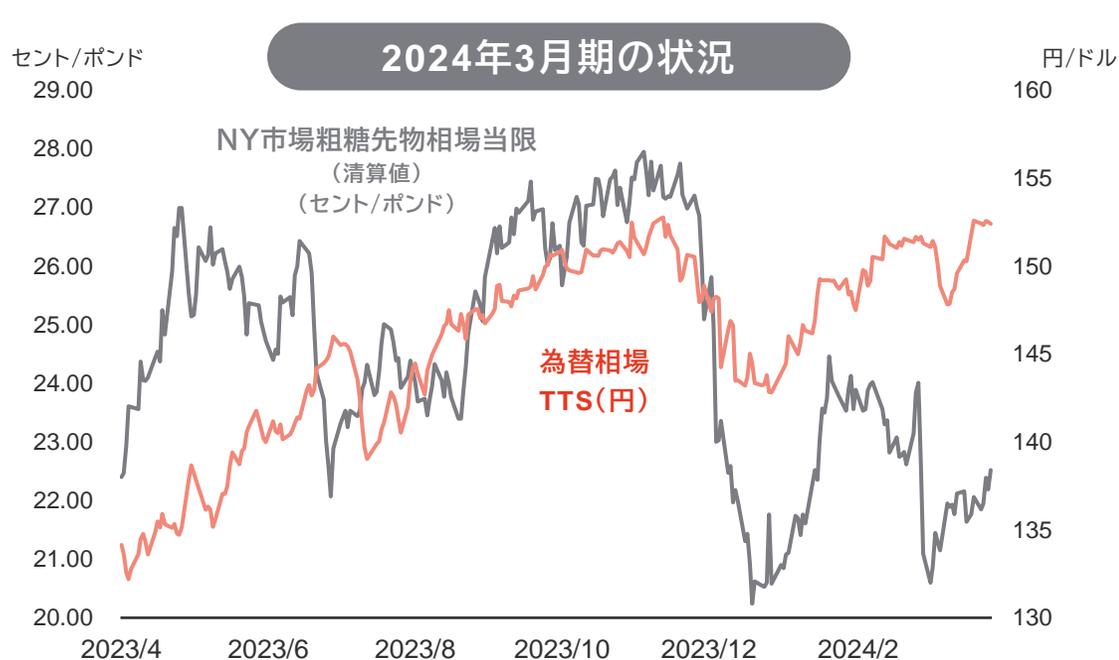
- 流動資産：原料価格や販売価格の上昇に伴う棚卸資産、売上債権が増加
- 非流動資産：ツルヤ化成工業株式の取得による増加があるが、使用权資産の償却により減少
- 流動負債：短期借入金の返済があるが、未払法人所得税等が増加
- 非流動負債：リース負債の支払により減少
- 資本：当期純利益 5,524百万円、配当金の支払▲2,719百万円

	(単位:百万円)	2024年 3月期末	2023年 3月期末	増減
流動資産		37,927	34,983	2,943
非流動資産		57,990	58,588	▲597
資産合計		95,918	93,572	2,345
流動負債		20,847	20,028	818
非流動負債		3,962	5,279	▲1,316
資本		71,107	68,264	2,843
負債・資本合計		95,918	93,572	2,345

海外原糖市況

地政学リスクや金融市場などの不透明感
は引き続きあるものの、主要生産国の減
産懸念が後退したことから外糖相場は調
整局面

- 1 1ポンド当たり22.35セントで始まり、主要生産国ブラジルでの穀物の輸出増加による物流面での混乱懸念等から4月下旬には27セント台半ばまで上昇
- 2 ブラジルでの生産や輸出が順調に進んだことで一時21セント台まで下落したが、インドの減産懸念から砂糖輸出禁止措置が発表されると再度上昇し、11月上旬に今期高値となる28.14セントに達する
- 3 その後、ブラジルの輸出量が大幅に増加するとの見方から今期安値となる20.03セントまで急下落し、安値圏では実需国の買いが相場を下支えする中でインド、タイの減産観測の緩和により上値も抑えられ、22.52セントにて当期を終了



2025年3月期決算 見通し概要

- 2025年3月期より報告セグメントを変更

(単位:百万円)

	2025年 3月期
売上収益	95,000
■ Sugar	82,000
■ Food & Wellness	13,000
営業利益	7,000
■ Sugar	7,900
■ Food & Wellness	500
■ 全社費用	▲1,400
税引前利益	7,100
当期利益	5,000
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,000

Sugar
旧砂糖その他食品事業は、製品のグルーピングにより Sugar と F&W に区分

F&W
機能性素材、健康産業事業、倉庫事業などを F&W に集約

(単位:百万円)

	2024年 3月期
売上収益	92,192
■ 砂糖その他食品事業	87,953
■ 健康産業事業	2,601
■ 倉庫事業	1,637
営業利益	5,802
■ 砂糖その他食品事業	6,015
■ 健康産業事業	128
■ 倉庫事業	244
■ 全社費用	▲586
税引前利益	7,627
当期利益	5,524
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,524

(2)2025年3月期見通し -ポイント-

- 社会・経済活動の正常化、インバウンド需要の増加等による、**緩やかな景気回復**を見込む
- 不安定な国際情勢や物価上昇による消費意欲の低下が懸念される中、**エネルギーコスト、物流コスト等の上昇や円安の影響**により厳しい状況を見込む

Food & Wellness



■ フードサイエンス事業

- オリゴ糖製品の販売や、サイクロデキストランの増産に向けた設備投資など、機能性素材事業の推進
- ツルヤ化成工業と連携し、甘味料素材・食品添加物の取り扱い拡大
- ツキオカフィルム製薬の既存市場の更なる深耕と販売拡大による利益増

■ フィットネス事業

- フィットネス会員数の緩やかな回復
- 総合型店舗における、子ども向けスクール事業の強化

Sugar



■ 精製糖事業

- コスト上昇に対する実売価格への反映
- エネルギーコスト・物流コスト等の上昇
- 経営統合・合併によるシナジー効果を早期に発揮
- きび砂糖をはじめとする高付加価値品販売の推進を軸とする商品力・販売力の強化

全社費用



- 報告セグメントに配賦されない費用を認識

02

中期経営計画

WELLNEO Vision 2027

Purpose 存在意義

糖のチカラと可能性を切り拓き
“Well-being”を実現する

Values 価値観

挑戦

常に若々しく、
自ら高い志を掲げ
日々新たに挑戦し続けます

多様性

多様な価値観を受容し、
個々の違いや個性を強みとしつつ、
一体感を持った組織であり続けます

持続可能性

責任ある事業活動で、
持続可能な社会の実現に
貢献し続けます



(2) 中期経営計画 WELLNEO Vision 2027 -基本方針、定量目標-

- 対象期間は2025年3月期～2028年3月期の4か年
- Sugarセグメント×Food & Wellnessセグメントの両輪で“Well-being”を実現すべく、両事業の強化・拡大を図る

	2025年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)	増減額
(単位:百万円)			
営業利益 +持分法による投資損益	7,100	10,100	+3,000
■ Sugar	8,000	9,000	+1,000
■ Food & Wellness	500	2,400	+1,900
■ 全社費用	▲1,400	▲1,300	+100
当期利益	5,000	7,000	+2,000
ROE (株主資本コスト 2024年3月期: 6.1%)	7%	9%	+2%

戦略的投資



(2)中期経営計画 WELLNEO Vision 2027 -重点戦略-



- 4つの重点戦略によって“Well-being”の実現を目指す

1 Food & Wellnessの事業拡大



- 事業戦略①
フローラデザイン素材の積極拡大(既存拡大)
- 事業戦略②
M&Aを通じたフードサイエンス事業の成長(新規拡大)

2 Sugarの基盤強化



- 統合シナジー効果の拡大
- 業界再編に応じて、更なる基盤拡充策の推進

3 人的資本経営の推進



- 従業員の“Well-being”とエンゲージメントの最大化
- 人材の多様性の確保とオープンな環境

4 サステナビリティ経営の推進



- おいしさと健康の両立に役立つ製品・サービスの提供によって生活者の“Well-being”に貢献
- 自然との共生



- Food & Wellnessセグメントでは、幅広い場面で活用される多種多様な素材・サービスを提供

Food & Wellness

フードサイエンス事業

機能性素材

(フローラデザイン素材強化)



ネオ機能性素材部にて
研究開発・製造・販売

食品添加物



ツルヤ化成工業との
共同研究開発・製造・販売

可食フィルム



ツキオカフィルム製薬
にて研究開発・製造・
販売

糖由来・甘味料関連



Sugarセグメントを活かした
調達・保管・物流・販売

フィットネス事業

健康・からだづくり の場の提供



日新ウエルネスにて
フィットネスジムを展開

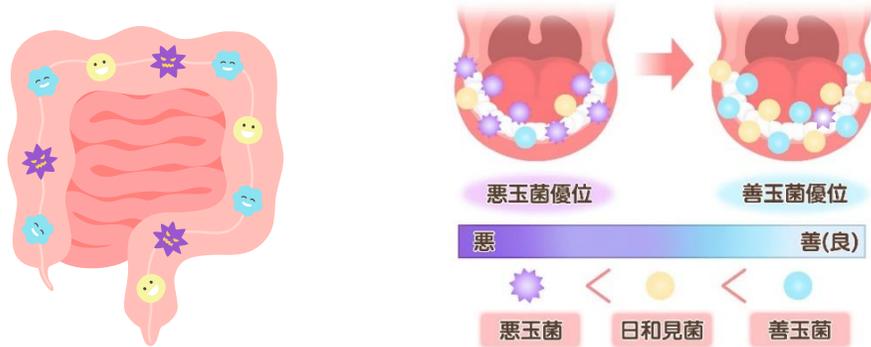


- 積極拡大を狙う、フローラデザイン市場は様々な広がりの可能性を有している

腸内・口腔フローラとは

フローラ = ソウ細菌叢

フローラとは、腸内・口腔内に生息する多種多様な細菌
(=約1,000種100兆個)の集まり



善玉菌、悪玉菌、日和見菌の3種類の菌が、
善玉菌優位な状態でバランス良く存在するように
腸内・口腔フローラ環境を整えることは
心身の健康に寄与することが期待される

フローラデザイン市場とは

狭義

パーソナライズ化された食生活指導

- 例)
- ・ フローラ(細菌叢)をデザインして心身の健康を目指すサービス
 - ・ 適切な食事プランやサプリメントの提供

広義

食品(腸内/口腔フローラのプレ・プロバイオティクス)
ペット市場
美容化粧品(肌フローラ)
医薬部外品



- 腸内フローラ・口腔フローラを中心とした素材や製品を展開し、収益の柱を目指す

腸内フローラ

きびオリゴの 戦略的拡販

- 顧客ニーズに基づきパッケージデザイン変更等、広告施策強化
- 同じさとうきび由来の固形砂糖として業界No.1の主力商品である“きび砂糖”に並ぶべくNo.1ブランドに向けて礎を築く



ガラクトオリゴ糖 製造能力増強

- ヒトミルクに含まれるオリゴ糖
- ガラクトオリゴ糖の製造能力増強と機能性の訴求により、更なる拡販を図る



ケストースの 研究開発強化

- 腸内の善玉菌を選択的に増殖させるオリゴ糖
- 藤田医科大学と同素材を中心に共同研究を継続中であり、ヒトの健康維持や病気の補完治療を目指して、エビデンス取得・拡販を図る

口腔フローラ

サイクロデキストランの事業拡大

- 世界で当社だけが製造販売している、オーラルケア機能をもつオリゴ糖サイクロデキストラン含有製品。グルコースが連なった環状のオリゴ糖であり、虫歯菌のGTF酵素を特異的に阻害する独自の作用機序をもつ。歯垢形成を少量で強力に抑制し、全身の健康維持にも役立つことが期待される
- 砂糖と一緒に摂取しても効果があり、砂糖事業とのシナジーが期待される

増産に向けた設備投資

- サイクロデキストラン増産に向けて千葉工場での設備投資を実施。2025年度中に本生産を開始予定





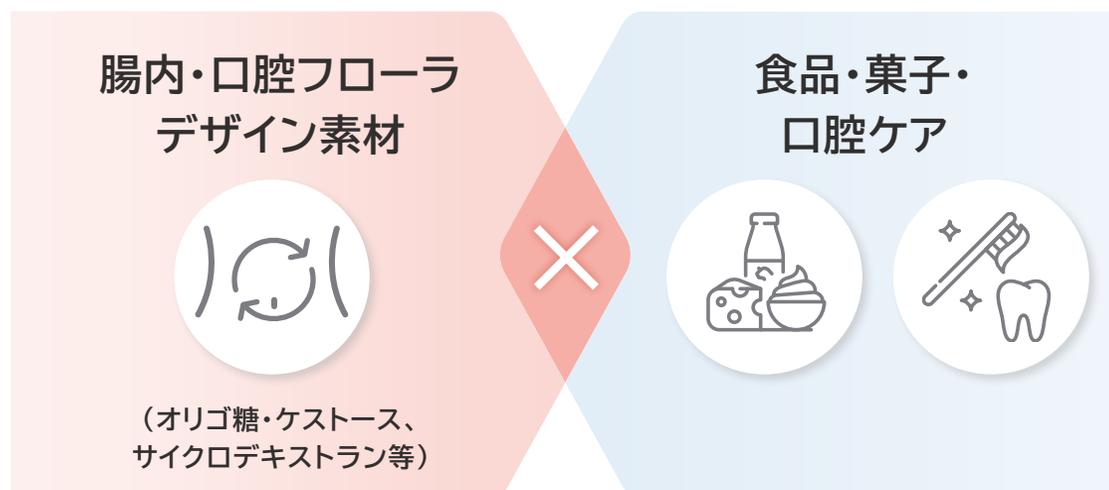
- フローラデザイン素材と食品・菓子・口腔ケア・ペットフード等との掛け合わせ事例

■ フローラデザイン×食品・菓子・口腔ケア市場

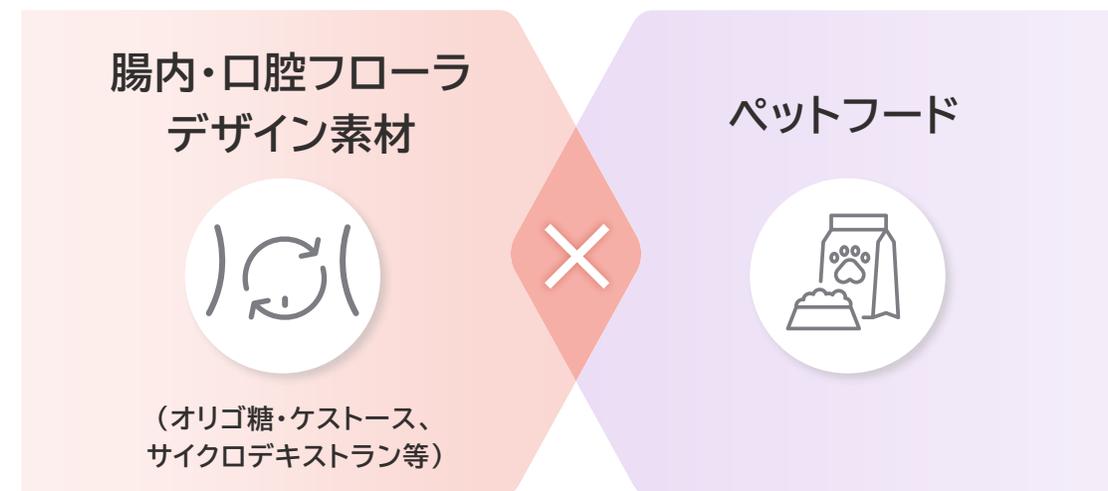
近年、腸活等による健康意識は向上傾向
高齢化に伴い、高機能性製品への需要も増加中

■ フローラデザイン×ペットフード市場

近年、ペットへの健康意識は向上傾向
ペットの長寿化に伴い、高機能性製品への需要も増加中



Sugar事業での顧客網・知見を活かした
幅広い事業分野との掛け合わせにより、
国内外への展開も期待できる



大学との共同研究・エビデンスを活かした
ペット市場との掛け合わせにより、
国内外への展開も期待できる



- M&Aでフードサイエンス事業を拡大する

M&A方針



投資目的

Food & Wellnessセグメントの中核となる、
フードサイエンス事業を強化・拡大するため



投資金額

中期経営計画期間中として約100～200億円を設定



投資対象

フードサイエンス事業(特に機能性素材や食品添加物領域)における成長を
加速させるにあたり必要となるリソースを有する企業

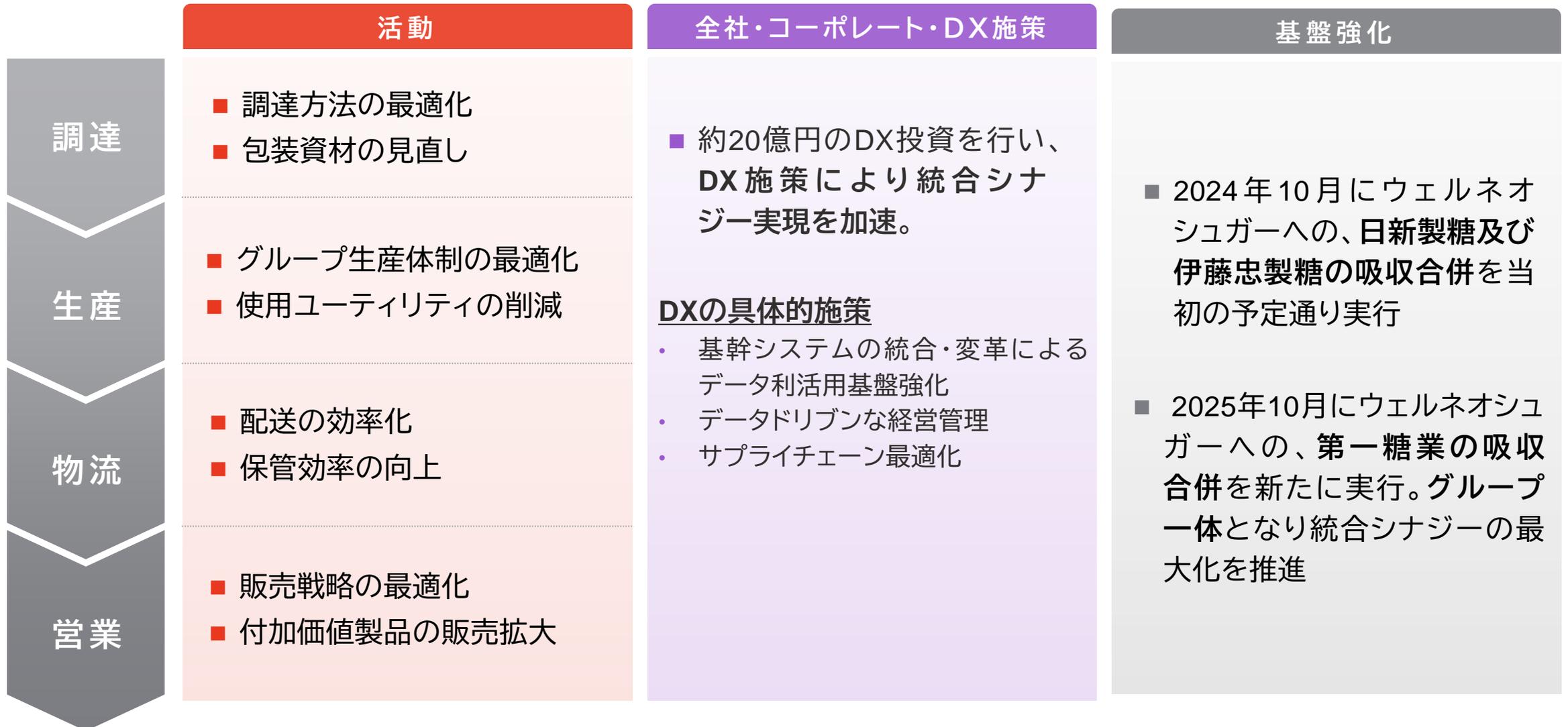


財務規律

M&A資金は、フリー キャッシュ・フロー、借入の順番で調達し
当社の資本コスト(WACC)を上回るROICの達成を目指す



- 統合シナジーとして営業利益 約15億円規模の拡大を狙う





- 製糖業界は提携や工場の集約が続いており、その中で更なる基盤強化を今後も追求

業界再編の動き

製糖業界は提携や工場の集約が続いている

直近の業界再編

2021年4月	三井製糖と大日本明治製糖が経営統合 ※日本甜菜製糖とも資本業務提携
2023年1月	日新製糖と伊藤忠製糖が経営統合 →2024年10月 ウェルネオシュガーとして完全統合
2023年6月	塩水港精糖と大東製糖が業務提携を発表
2024年3月	DM三井製糖と和田製糖が業務提携を発表
2024年5月	ウェルネオシュガーが第一糖業の吸収合併を発表

当社への影響

業界再編の流れの中で、柔軟に基盤強化を推進



関西工場

(現:日新製糖今福工場)



新東日本製糖



第一糖業



中部工場

(現:伊藤忠製糖)

(5)重点戦略③ 人的資本経営の推進



- 従業員の思いを叶えながら価値創出のストーリーを示す、当社らしい人的資本経営を推進

目指すべき価値創出ストーリー

1. 経営人材戦略の連動
2. 多様性の確保・オープン、育成
3. 持続可能性のある働き方

1. 選ばれる企業
2. 新商材や新事業の創出
3. “Well-being”の実現

成果指標(ジェンダー3指標と独自指標)

- ① 女性管理職比率25%(2030年)
- ② 男性育休取得率100%
- ③ 男女賃金格差の是正
- ④ 離職率減少(新卒・経験者採用定着率向上)
- ⑤ 従業員エンゲージメントスコアの向上

新しい 人事制度

両社従業員の意識を一つにする統合人事制度

- ① 自律した「プロフェッショナル人材」の育成 …… 年齢を問わず抜擢できるダイナミックな登用を実現
- ② スキル・経験の「見える化」を推進 …… 従業員自身がスキルや能力を自己分析し、会社は能力開発を支援、活躍機会を提供
- ③ 「挑戦」を積極評価 …… 失敗した場合でもセカンドチャンスを提供。同時にベストスタッフ(縁の下の力持ち)も評価

シナジー 創出 の土壌

統合シナジーを生み出す強力なチームワークの形成、経営参画意識の醸成

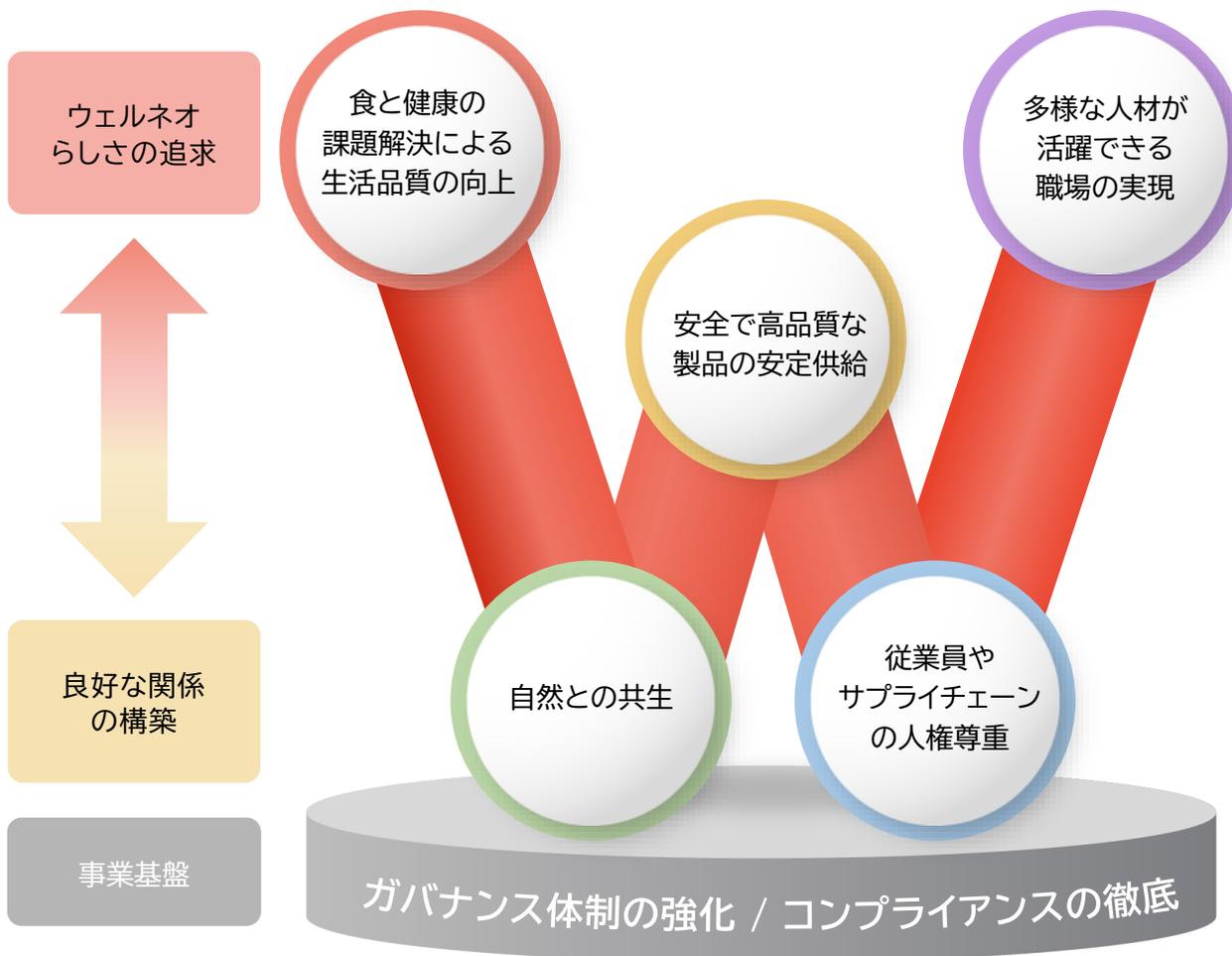
- ① 2023年1月の経営統合以降、経営トップによるメッセージ発信、座談会、3on1ミーティングを実施
- ② 活発な人的交流(両社従業員同士の部署紹介と業務勉強会、部署間懇親会)による価値観・文化交差と相互理解
- ③ 新会社スタート時、持株会加入従業員に対して単元株を付与。経営参画意識の醸成とエンゲージメント向上を図る

(6)重点戦略④ サステナビリティ経営の推進



- 経営理念・事業戦略・存在意義等を踏まえ、当社グループの5つのマテリアリティを特定

5つのマテリアリティ



KGIと対応するSDGs

マテリアリティ	KGI	対応するSDGs
食と健康の課題解決による生活品質の向上	おいしさと健康の両立に役立つ製品・サービスの提供によって消費者の "Well-being" に貢献	1 貧困をなくそう 3 すべての人に健康と福祉を
多様な人材が活躍できる職場の実現	職場環境の整備やエンゲージメント向上施策を通じて従業員の "Well-being" を実現	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も
安全で高品質な製品の安定供給	安全で高品質な製品の安定供給によってお客様の "Well-being" を実現	2 気候をゼロに 12 つくも責任 つかう責任
従業員やサプライチェーンの人権尊重	従業員やサプライチェーンの "Well-being" を守る	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう
自然との共生	自然環境の "Well-being" への責任を自覚	13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう

03

財務戦略

現状認識

- 当社の株主資本コストは、概ね5～6%程度と認識
- ROEは、2023年3月期に1.8%であったものの、2024年3月期には7.9%と、経営統合の効果もあり株主資本コストを超えた水準へ到達
- PBRは2024年3月期に1倍を超えており、更なる成長のためには本中計の推進が重要と認識

方針

- 長期ビジョンの実現に向け、本中計の達成を目指す
- 本中計における財務目標、ROE: 9%、連結当期利益70億円を最終年度に達成
- 投資計画は270～420億円、自己資本比率は60%以上を維持する見込み

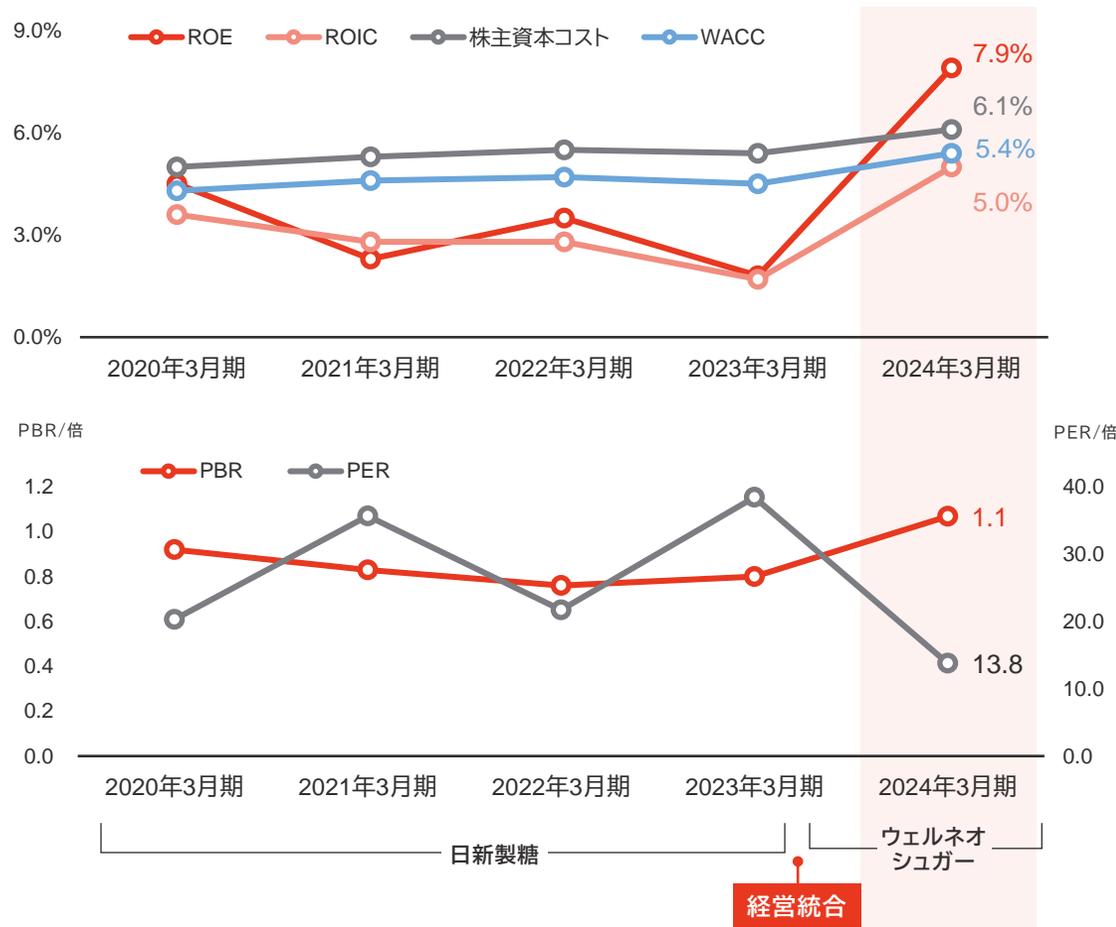
取組み

- ROIC経営の導入による、資本効率を意識した経営の追求
- マテリアリティを設定し、サステナビリティ経営を推進
- 成長分野への積極投資、高水準の株主還元の維持
- ポートフォリオマネジメントを実践し、更なる資本効率の向上を検討
- ROEと連動した、役員報酬制度の導入
- ホームページや各種説明会等を通じた情報発信など、市場との対話機会の更なる拡充

(1) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 - 株主資本コストを上回るROEの実現- ウェルネオシュガー株式会社

- 株主資本コストを超える水準のROEを今後も継続的に実現するため、多角的な施策を実行

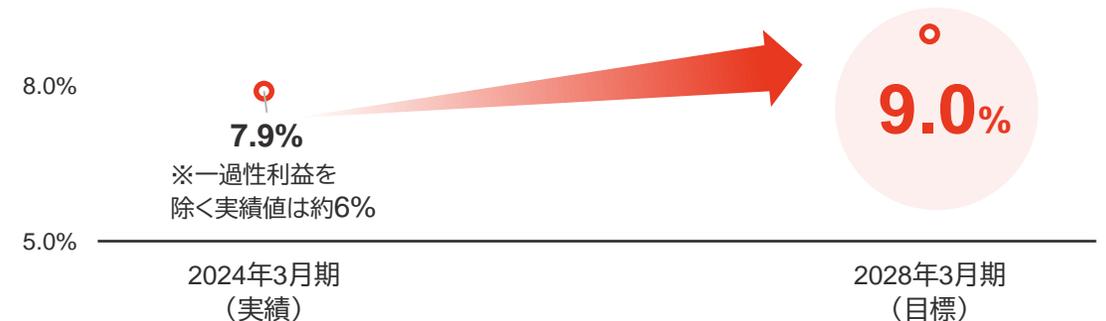
■ 各種指標の推移



■ 株主資本コストを上回るROEの更なる実現に向けて

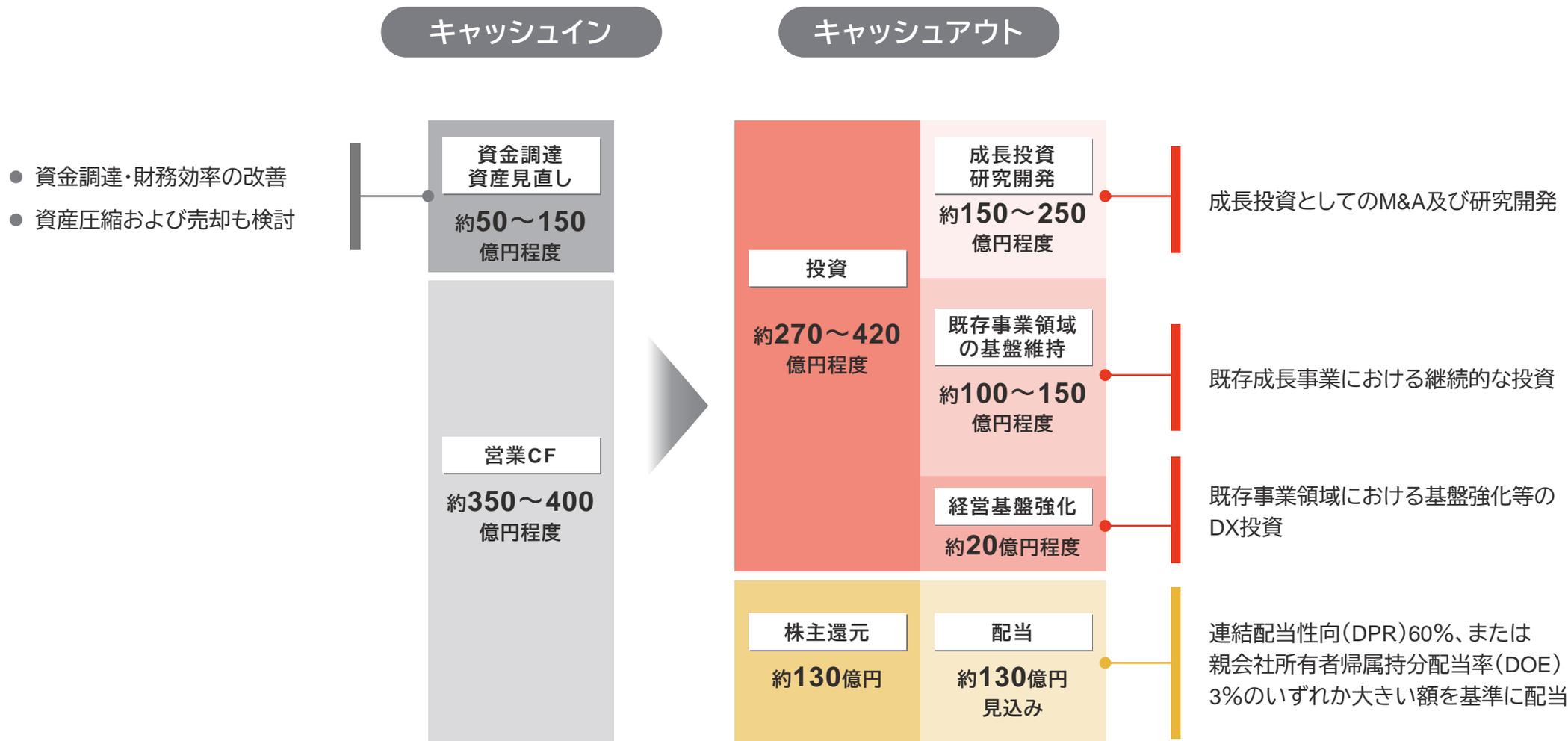
- Sugarセグメントの基盤強化を通して収益性を向上
- ROIC経営を導入し、資産効率の向上を狙う
- Food & Wellnessセグメントの成長投資を推進
- コーポレートガバナンスの強化やサステナビリティ経営の推進

中計期間において、ROEを**9.0%**まで引き上げることを目指す



(2) キャッシュアロケーション(中計4期間累計)

- 営業キャッシュ・フローおよび資金調達を原資とし、投資・株主還元へ戦略的に配分



(3)株主還元

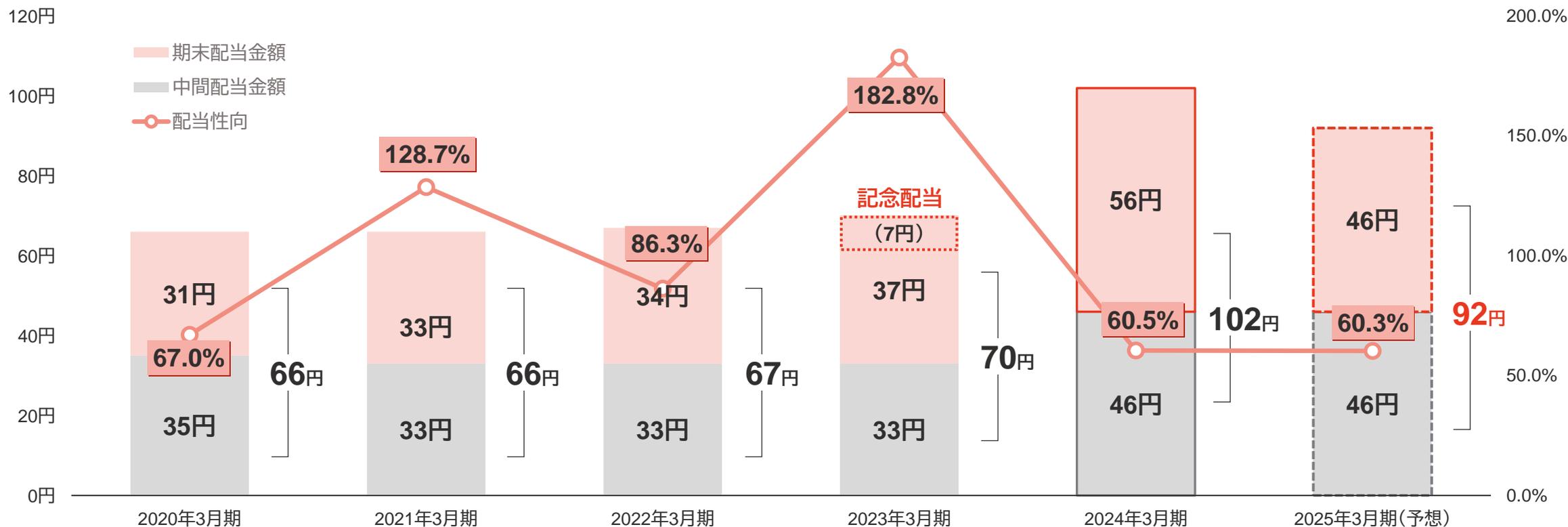
- 中長期的に親会社所有者帰属持分の当期利益率(ROE)向上を図り、成長投資と株主還元の充実を両立

配当方針

連結配当性向(DPR)60%、または親会社所有者帰属持分
配当率(DOE)3%のいずれか大きい額を基準に配当

2025年3月期
1株当たり年間配当額
(予想)

92円(基準:DPR60%)



本資料は当社をご理解いただくために作成されたものであり、当社への投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。また、業績等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

お問い合わせ先

ウェルネオシュガー
(日新製糖(株)総務部文書株式課)

✉ ir@wellneo-sugar.co.jp

☎ 03-3668-1246