



FEED ONE

フィード・ワン 統合報告書 2025

2025年3月期



CONTENTS

イントロダクション

02	フィード・ワンの理念ーPMVVー
03	ミッション・ビジョン・バリュー
04	フィード・ワングループのあゆみ
05	フィード・ワングループのビジネス
07	フィード・ワングループの数字

経営者メッセージ

08	トップメッセージ
12	財務・人事担当役員メッセージ

価値創造ストーリー

15	価値創造プロセス
16	資本の強みと強化の方向性
18	サプライチェーンにおける機会・リスク
20	マテリアリティと企業価値向上の関係性
21	長期ビジョン
22	Focus on: 将来の成長に向けた積極投資

事業戦略

23	ROIC向上に向けた事業戦略
24	事業戦略 畜産飼料事業
25	事業戦略 水産飼料事業
26	事業戦略 食品事業
27	海外の取り組み
28	R&D戦略

サステナビリティ経営

32	サステナビリティ担当役員メッセージ
34	地球環境への配慮
37	持続可能な畜水産業の実現
38	人権の尊重
39	人材マネジメント
43	コーポレート・ガバナンス
47	役員一覧
48	社外取締役対談
50	リスクマネジメント

52	品質保証
53	コンプライアンス

データセクション

54	9カ年の財務データ
55	株式情報
56	会社概要／社外からの評価

ナビゲーションボタンの使い方

イントロダクション

閲覧している単元

三

目次に
移動

◀ 00 ▶

前後のページ
に移動

コミュニケーションマップ



編集方針

2024年にフィード・ワンは、新たにパーパスや長期ビジョン、中期経営計画を策定しました。本統合報告書はこれらとともに、業績や投資計画、資本コスト経営などの財務情報、そして人的資本、環境への取り組み、ガバナンスなどの非財務情報を統合的に語ることで、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの方に、当社の中長期の価値創造力をご理解いただくことを目的としています。

なお、本統合報告書の制作に際しては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめ、国内外のIR・ESGに関するガイドライン・動向を参考にしています。

今後も、統合報告書をステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を進めるためのエンゲージメントツールの1つに位置づけ、持続的な企業価値の向上に努めていきます。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

報告期間

2024年4月～2025年3月
(一部2025年4月以降の情報を含む)

報告範囲

フィード・ワン株式会社を中心とする
当社グループの活動

将来の見通しに関する免責事項

当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通しなどの情報は、現在入手可能な情報に基づく仮定および判断となります。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢や製品需要、原材料価格や為替の変動などにより、異なる結果となる場合がございます。

フィード・ワンの理念 — PMVV —

Purpose 存在意義

飼料で食の未来を創り、
命を支え、笑顔届ける

私たちフィード・ワンは、

自らの“Purpose”（社会における存在意義）を改めて問い、
すべてのステークホルダーと共に歩むべき道をしっかりと見据え、

私たちにしかできない価値提供を通じて、

どう社会に貢献していくかを示しました。

この“Purpose”を実現するための未来への道標として、

“Mission”と“Vision”はより一層明確な表現へと更改しました。

この2つを支えるものは、社員の不変の価値観である“Values”と
その根底にあるフィード・ワングループ役職員行動規範となります。

この理念体系が根幹となり、私たちのマテリアリティ、長期ビジョン、
中期経営計画は策定されています。



ミッション・ビジョン・バリュー



Mission

当社の使命

いちりゅうまんばい
一粒万倍

飼料一粒を製造するためには様々な人の手や目に見えない想いが託されており、それらは飼料をご使用いただく皆様、消費者の皆様の安心安全に向けられています。

環境変化の激しい畜水産業界において、この想いを持ち、飼料の安定供給に真摯に取り組む続けることが、リーディングカンパニーである当社の使命と考えています。



Vision

当社の目指す姿

“ONE”
**「1」にこだわり、
選ばれる企業へ**

当社社名に掲げる「ONE(1)」の下、「安心安全第一」、「業界No.1」である真のリーディングカンパニーとなり、生産者・取引先・株主・当社グループ社員等、すべてのステークホルダーの皆様に「フィード・ワンを選べば間違いない」と思ってもらえる企業となることを目指します。



Values

大切にしている価値観

常に顧客・消費者の目線でニーズ・課題を捉え、問題解決に取り組めます。

安心安全な食の提供に向けて、コンプライアンス経営を徹底します。

高い専門性を持ち、時代の変化を捉えて常にチャレンジする人材を育成します。

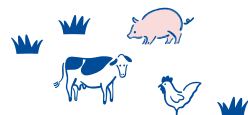
「思いやりを持つこと」「Fairであること」「謙虚であること」を常として、社会の信頼に真摯に応えます。

フィード・ワングループのあゆみ

当社グループは、長い歴史のある協同飼料株式会社と日本配合飼料株式会社が統合し、2014年に誕生しました。以来、両社の強みを活かしたフィード・ワンブランドとして、製品やサービスを世に送り出し、着実に利益成長を果たしてきました。



第1次中期経営計画 (2016年～2018年3月期)



高付加価値製品・
サービスを提供

設備投資や組織
再編を加速

フィード・ワン誕生10年後の あるべき姿への土台作り

- 搾乳ロボット専用飼料「ファイブギアドロップ」発売

- フィード・ワン株式会社誕生（完全統合）
- 北九州工場竣工（現 北九州水産工場）



第2次中期経営計画 (2019～2021年3月期)

事業ポートフォリオの最適化

- 乳牛のゲノム解析サービス開始
- 生乳脂肪酸組成分析サービス開始

- フィード・ワンフーズ株式会社設立（フィード・ワンの食肉事業と関係会社2社を統合）
- マジックパール株式会社設立（関係会社2社を統合）
- 北九州畜産工場竣工



第3次中期経営計画 (2022～2024年3月期)

経営統合の総仕上げ ～真のリーディングカンパニーへ～

- 薄脂対策肉豚用飼料「ノリノリポーク」発売
- 牛人工乳「ルミノスクラッチ」発売
- 無魚粉飼料「まだいDPサステナZERO」発売

- ベトナムの関係会社にてベトナム初となるフレック設備導入



第2フェーズ (2025年～2034年3月期)

継続的収益力強化と生産体制の 刷新・増強

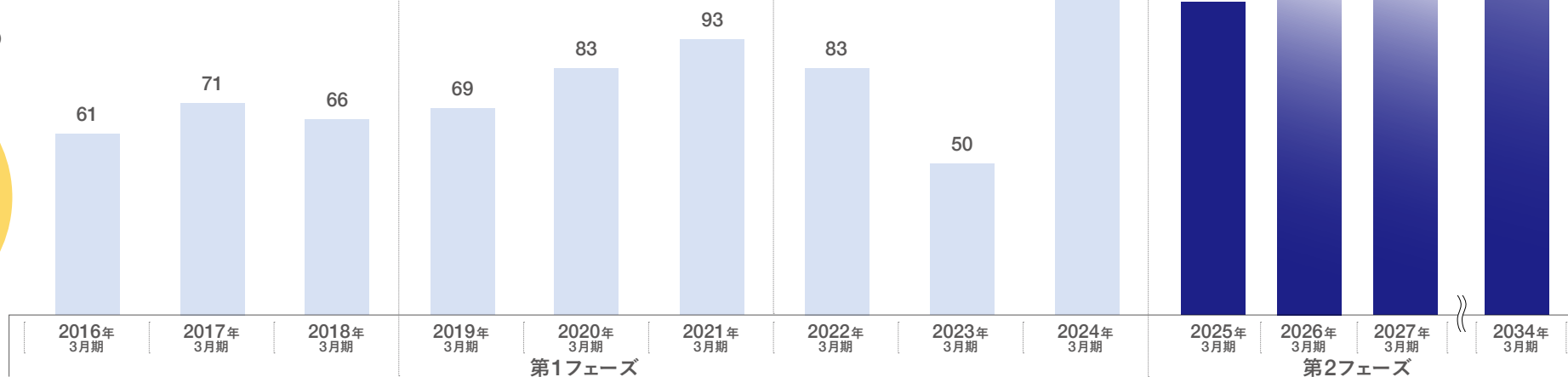
- 母豚用「ブリードワンFシリーズ」発売
- 肉牛育成用「ワンアップ肉牛育成」発売

- 関係会社の苦小牧飼料株式会社と東北飼料株式会社を吸収合併
- 畜産飼料販売子会社の統合
- マジックパール株式会社 新工場竣工



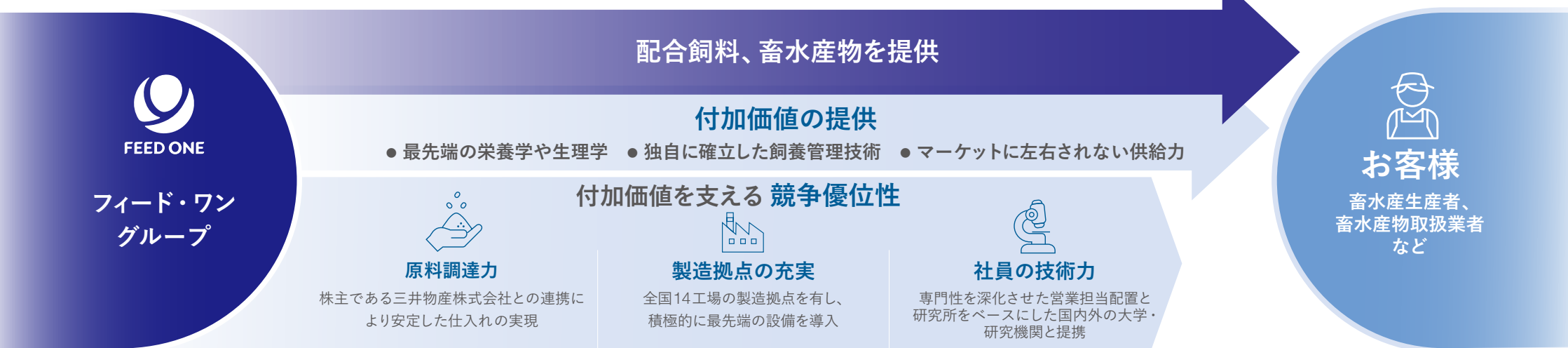
EBITDA (億円)

2014年10月
フィード・ワン
ホールディングス
誕生

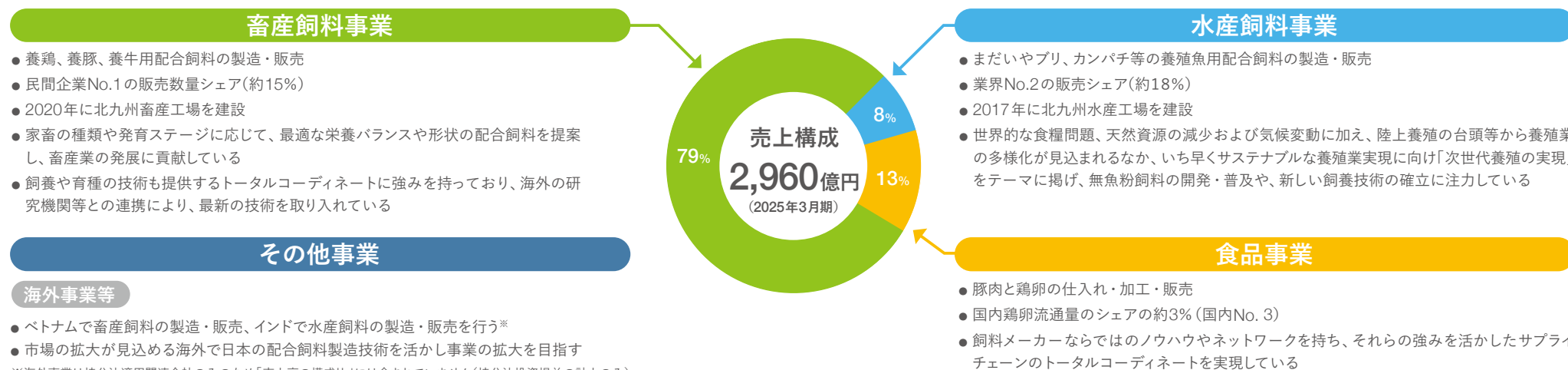


フィード・ワングループのビジネス

ビジネスモデル



事業の紹介



フィード・ワングループのビジネス

収益・費用構造

収益構造はコア事業である畜産飼料事業の影響が大きく、売上高は業績の指標とはならないことが特徴です。

売上高

輸入原料価格の変動に応じて販売価格を見直し

- 畜産飼料は四半期に1度、輸入原料価格の変動に応じた販売価格の見直し(価格改定)が行われます。
- 売上高の約8割を畜産飼料事業が占めるため、売上高は価格改定動向に大きく左右されます。

>>>もっと詳細に①

売上原価

売上原価の約9割を原料費が占める

- 配合飼料の売上原価に占める原料費の割合は約9割となります。原料費の8割以上が輸入原料となるため、輸入原料価格の変動が売上原価の増減に直結します。

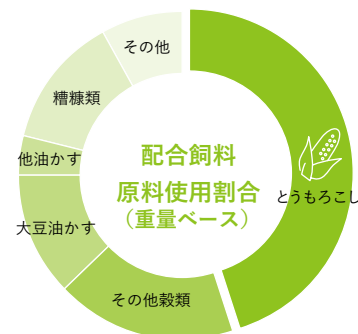
販管費

配合飼料価格安定制度積立金が含まれている

- 配合飼料価格安定制度とは輸入原料価格の急激な価格上昇が畜産生産者の経営に及ぼす影響を緩和する制度です。国、飼料メーカー、生産者が基金を積み立てており、発動条件を満たした際に生産者に補てん金が支払われます。積立金は販管費に計上しており、2025年3月期は約66億円を計上しました。

>>>もっと詳細に②

輸入原料価格の変動に応じて販売価格の改定を行うため、営業利益は安定しています



>>>もっと詳細に①

畜産飼料の原価は輸入原料が大半を占めており、穀物相場や為替に大きく左右されるため、その変動に応じて四半期ごと(1月、4月、7月、10月)に販売価格の改定が行われます。ここ数年は、穀物相場、為替、海上運賃、世界情勢の緊迫などの影響を受け、原料価格が高騰し、高止まりしている状況です。このように、販売価格が原料相場の影響を大きく受けることから、飼料業界における「売上高」は事業の成長を測るものさしとはなりません。

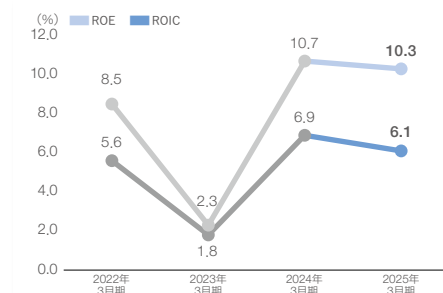
>>>もっと詳細に②

「配合飼料価格安定制度」は、配合飼料価格の高騰時に生産者の経営への影響を緩和する目的で補てん金を交付するもので、畜産飼料業界に特有の制度です。生産者・飼料メーカーが拠出する「通常補てん基金」と、飼料メーカー・国が拠出する「異常補てん基金」の2段階で構成されています。2023年3月期以降、輸入原料価格の高騰により、通常補てん金ではまかなえない範囲に対し、異常補てん金が発動されました。輸入原料は引き続き高止まりが見込まれるため、2024年3月期以降は異常補てん基金への積み立てを再開し、積立金の単価増額にも対応しています。

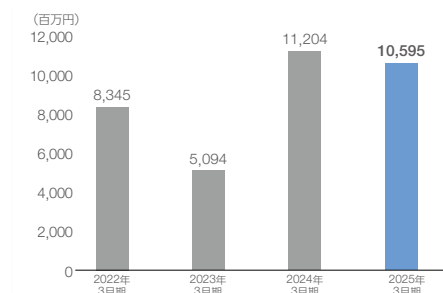
フィード・ワングループの数字

財務指標

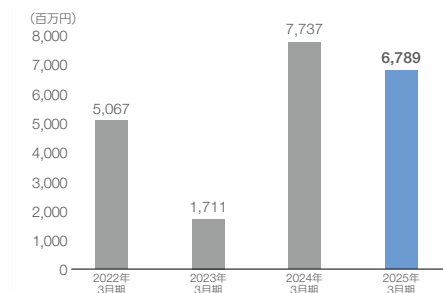
ROE／ROIC 10.3%／6.1%



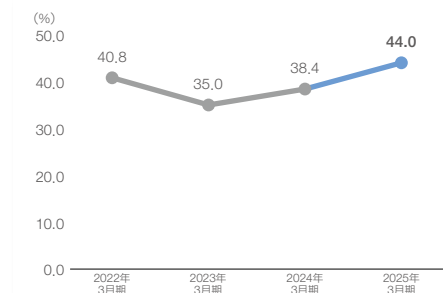
EBITDA 10,595百万円



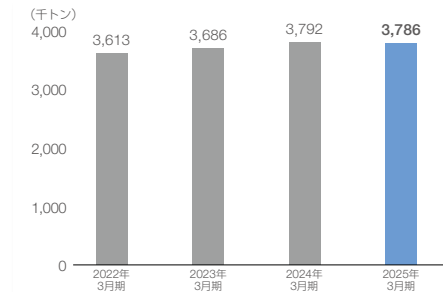
経常利益 6,789百万円



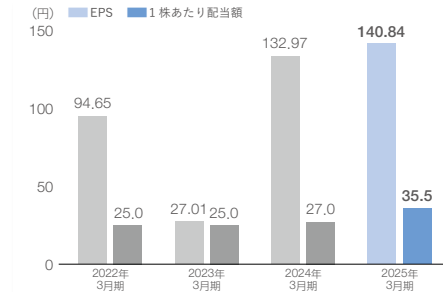
自己資本比率 44.0%



配合飼料販売数量 3,786千トン



EPS／1株当たり配当額 140.84円／35.5円



人的資本関連指標※(2025年3月期)

※ いずれも集計範囲はフィード・ワン単体

従業員エンゲージメント調査設問(抜粋)

当社のことが好きか？



88.7%

(前年対比：+2.8%)

仕事に働きがいがあるか？



81.2%

(前年対比：+3.3%)

平均給与



764.7万円

1人当たりの教育研修費



59,681円

入社3年以内の定着率

(対象：2022年～2024年入社の新卒および中途採用者)



96.1%

大学新卒者の入社3年以内の平均定着率は約7割とされています(厚生労働省、1,000人以上の事業所平均)。当社ではこれを大きく上回る定着率を誇ります。

2025年3月期の上場企業平均の従業員一人あたり研修費用は34,606円(産労総合研究所)でした。当社では、この1.7倍の費用を社員一人ひとりに投資しています。

離職率

(当年度の自己都合退職者÷当年度期首の正社員数)



2.4%

社外からの評価



当社では、健康経営の指標として11のKPIを設定しています。2025年には、社員の健康を経営的な視点で捉えた取り組みが認められ、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門 ホワイト500)」に認定されました。



日本経済新聞社が実施する「日経SDGs経営調査」において、「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」が総合的に評価され、当社は2023年から2年連続で3つ星評価を獲得しました。

▶ 関連ページ：財務・人事担当役員メッセージ(p.12-14)、人材マネジメント(p.39-42)もご覧ください。

トップメッセージ



「食」の未来を見据え、 持続的な成長への基盤を創る

代表取締役社長

庄司 英洋

第2フェーズ初年度の手応え

この1年間を振り返ると、販売数量は計画を概ね達成、EBITDA、ROE、ROICといった主要な経営指標は計画を上回り、最終利益は過去最高を記録しました。このようにしっかりと利益を確保できたことは、当社の企業体質が着実に変化してきた証であり、大きな前進を遂げたと考えています。

統合以来、当社は販売数量の増加を高優先度とした経営スタイルを展開してきましたが、第2フェーズでは、より利益を重視する方針に変更しました。これは、販売数量の伸長により一部の工場で製造能力を超えた稼働状況となっていることもあり、安全操業を優先し、限られた製造数量

の中での企業の成長と、今後の大規模投資を見据えた営業キャッシュ・フローの拡大を目的にしたものです。この方針は営業現場にも浸透し、取引の採算性を精緻に管理し、収益性の確保を重視する姿勢が定着してきています。また、お客様とのコミュニケーションの中で、当社の技術や飼料の価値をしっかりとお伝えし、ご理解いただき、結果をもって実感いただく。こうした取り組みの積み重ねが、当社が提供する製品価値の信頼と、当社自身の収益性の向上につながっていると思います。

第2フェーズ初年度は、当社の価値がより深く理解され、収益力の強化という大きな成果を伴った、意義ある1年でした。

業績

経営指標	2025年3月期		
	計画	実績	達成状況
販売数量	381万トン	378万トン	△
EBITDA	103億円	105億円	○
ROE [※]	8%以上	10.3%	○
ROIC [※]	6%以上	6.1%	○

※ 中期経営計画目標値

日本の「食」の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

本邦配合飼料業界の今後の事業環境としては、人口減少・高齢化で日本人の胃袋のサイズが縮み畜水産物の需要が伸び悩むと見る向きもありますが、実は日本人一人当たりの畜産物の消費量は増加しており、インバウンド需要や円安を利用した畜水産物の輸出など、伸びしろはあると考えています。畜産物の輸入量はやや増加傾向にあるも

トップメッセージ

の、主な畜肉輸出国では環境問題から減産方針をとる動きがあったり、作業人員不足で食肉加工場の稼働に問題が出たり、他にも家畜の疾病による日本への輸出停止等さまざまな問題があり、今後輸入畜産物に頼り切れる状況ではないと思います。水産物では、主に減少しているのはいわゆる漁業による漁獲量であり、サーモンの陸上養殖の台頭やブリを中心とした欧米への輸出増加など、養殖業は今後も伸びる可能性は大いにあります。

一方で、飼養技術や栄養学の研究は欧米を中心に海外の方が進んでいますので、若手社員には当社や最大株主の三井物産株式会社が持つコネクションを最大限活用した海外出張や研修を積極的行い、知識を得て国内の畜水産業に活かす取り組みを続けています。そういった経験をもって、畜産における飼養技術や、水産の無魚粉飼料や補償成長の技術など、当社が持つ高い技術・付加価値をさ

らに高度化し、お客様に大きな価値を提供することが、当社のパーパスに繋がるものと考えています。

社員の意識に根付くパーパスが変革を生む

2024年、私たちはパーパス(社会における存在意義)を策定しました。これは、社員一人ひとりが日々の業務を通じて培ってきた価値観や想いを言語化し、全社で共有したものです。「私たちはなぜこの仕事をしているのか」「誰のために何を実現したいのか」という根源的な問いに立ち返り、全社的な議論を経てこのパーパスは策定されています。パーパスを策定したことで、社員の意識と行動に確かな変化をもたらし、業界で民間No.1であるというプライド、そして改めて私たちが食の根幹を支えているという使命感が高まったと感じています。

各現場においては、自らの業務の先にある社会的価値を見据えた行動が、着実に広がり始めています。たとえば、CO₂排出量削減に資する製品提案や、生き物を扱うなかでの生産者の負担軽減を意識した飼料提案などが活性化しています。これまでの「目の前の成果」から「社会全体における意味」へと視点を移すこの変化は、当社の企業文化において重要な転換点となっています。

こうした行動変容は、まだ過渡的な段階にあるものの、当社が今後も持続可能な成長を遂げていくための基盤となるものであると認識しています。

資本コスト経営の意識

当社は、Visionの実現に向けて、資本コストを意識した経営の推進に取り組んでおり、ROICの向上を重要な柱のひとつと位置づけています。資本コスト経営の推進においては、「設備の老朽化」や「製造キャパシティの逼迫」、「グループ経営の深化」が課題であると捉えており、製造能力向上のための「積極的投資」「製造の効率化」、利益率向上のための「他社との差別化」、資本効率改善のための「グループ経営の高度化」「社員の育成と生産性向上」などの重点施策を推進しており、資本コストを上回るROICの持続的な確保を目指しています。

ROIC向上に向けた事業戦略は ▶ P.23をご覧ください。

■積極的投資

当社の成長投資の目玉の一つとして当社過去最大規模の投資額となる水産新工場の建設を2025年5月に発表しました。本工場は単なる製造能力の拡張にとどまらず、品質の向上、エネルギー効率の改善、省人化の推進など、多面的な機能を備えた「次世代型工場」として設計しています。また、研究開発機能も兼ね備えた「R&D型工場」として、新たな用途に対応した飼料の開発に取り組むラボ機能を併設します。フィード・ワンが次世代の養殖業をけん引するという固い決意をもって今回の大型投資を決定しました。

今後は、畜産飼料工場の刷新・再編、畜産・水産の研究開発体制の整備に加え、生産農場、食品事業の設備投資に



トップメッセージ

についても検討・実行を進めます。加えて、海外の大学や企業、研究機関、また原料調達先との関係性を有効に活用し、海外での研修等、人や知財への投資も積極的に進めています。2030年3月期までの6年間で600億円、2034年3月期までには累計800億円規模の投資を計画しています。こうした取り組みを通じて、変化の激しい市場環境にも柔軟に対応できる体制を整え、競争優位性の確立を図っていく考えです。

■製造の効率化

製造現場における効率性の向上と資本効率の改善を目的として、「製造品目の削減」を進めています。これまで、販売数量の増加を優先するあまり品目数の管理が十分とは言えず、製造ラインでは頻繁な切り替えが発生し、時間と工数を要していました。その結果、製品を実際に製造していない「停止時間」が増えることで、製造効率の低下を招いていました。

しかし、こういった状況をお客様にもご説明しご理解をいただき、製品の統廃合を進めることで品目の切り替え作業の頻度を減らし、稼働時間の最大化に努めています。この取り組みにより、安全性と稼働効率の両面で改善が進みました。また、財務の面でも在庫回転率や固定費率の改善によって、資本効率や収益性の向上につながっています。

■他社との差別化

当社は、畜産物や水産物の生産現場の課題解決に直結する製品を、他社との差別化の要素と位置づけ、その開発・販

売を積極的に進めています。その一例が、近年の猛暑対策として展開している暑熱対策用サプリメントです。畜産飼料では、鶏・豚・牛いずれの畜種でも配置しており、猛暑の環境下でも飼料摂取量を維持し、生産性の低下のリスクを軽減する効果が確認されています。一方で、水産飼料においても水温上昇が問題となっており、養殖魚の体表面に寄生虫が付着する被害が増加しています。これに対して当社では新東亜交易株式会社様との共同研究で特殊製法の脱脂ミールワームを給与することで養殖魚の体表粘液が増加することを発見し、これが養殖魚の生体防御機能を向上させる手法になり得るとして、特許を出願しています。

このようなサプリメント等の導入は、単に飼料の販売にとどまらず、当社の付加価値による具体的なメリットを生産者の皆さまに実感していただくきっかけとなっています。そのことで信頼関係が醸成され、さらなる製品提案や新たな配合飼料の拡販につながる好循環を生み出しています。

■グループ経営の高度化

統合以降、グループ経営の高度化に向けて関係子会社の統廃合を戦略的に推進してきました。当初42社あった関係会社は整理を進め、2025年10月には27社としました。子会社工場の自社工場化や飼料販売会社の統合も行い、事業の重複や機能の分散を解消することで、経営資源の選択と集中が進み、グループ全体の競争力と事業基盤の強化につながっています。今後も、こうしたグループ経営の高度化を継続的に進

めることで、資本効率のさらなる向上を追求していきます。

■社員の育成と生産性向上

第2フェーズを迎え、経営理念と経営指標の刷新を行いました。その全社への浸透は大きな課題です。例えばROICの向上についても、現場で働く社員一人ひとりの意識醸成が不可欠です。当社では、社員が自らの業務とROICとの関係性を具体的に理解できるよう、さまざまな施策を講じています。

その一例が、社内報を活用した情報発信です。四半期ごとに発行している社内報には、「One's ROIC塾」と題した記事を掲載し、ROICツリーの読み解き方や、現場における具体的なROIC向上施策を丁寧に解説しています。財務指標としてのROICを、「自らの業務が数値にどのような影響を及ぼすのか」という視点で捉えてもらい、社員の業務に対する意



社内報を通じたROICの浸透

トップメッセージ

識と行動の変化を促しています。

これにより営業部門では、決済条件や物流面の見直しを含めた総合的な収益性を重視する姿勢が浸透しています。また、購買・在庫管理などの部門においても、在庫回転率の改善や調達リードタイムの短縮などが資本効率の向上に結びつく、という認識が広がりつつあります。

こうした変化により、部門間の垣根を越えて「ROIC改善」という共通言語のもとでの実務レベルでの連携が進み、組織全体としての最適化が着実に図られてきています。

自らが率先し、安全・健康最優先の風土をつくる

当社は、2024年に発生した重大な労災事故をきっかけとし、労働安全衛生の抜本的な改革に取り組んでいます。社員の生命と健康を守ることは、すべての事業活動の前提であり、当社が最も重視すべきことであると考えています。

そこで私は、「安全・健康を最優先とし、次に事業の継続、そして利益はその後に位置づけるべきである」との基本方針を発信しました。この優先順位を徹底することこそが、社会から信頼される企業の根幹であるのです。

具体的な取り組みとしては、各部門における安全点検の徹底、安全衛生管理委員会の設立、工場勤務者全員の安全宣誓書作成、そして現場起点の改善提案を迅速に実行できる体制の構築を推進しています。従来の中央主導型の

対応にとどまることなく、現場の声を起点とした自律的な改善が機能する企業文化の醸成に注力しています。

安全な職場環境は、社員の誇りや働きがいの源泉であると同時に、事業の持続可能性を支える基盤でもあります。当社は、ハードとソフトの両面から労働安全衛生をさらに強化し、「日本一安心して働ける会社」の実現に向けて、今後も全社一丸となって取り組んでいきます。

“ONE” 「1」にこだわり、選ばれる企業へ

当社は創業以来、配合飼料の提供を通じて日本の畜産業・水産業に貢献し、国民への安定的な動物性タンパク質の供給を支えてきました。配合飼料は目立たない存在ではありますが、「食」の根幹を支えるインフラであり、その社会的意義は今後も揺らぐことはありません。こうした認識のもと、私たちは自社の存在意義を社会および資本市場に対して、より積極的かつ継続的に発信し、企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆さまにとって魅力ある企業であり続けることを目指しています。

一方で、飼料業界は上場企業が限られていることもあり、業界全体に対する理解は依然として十分とは言い難い状況にあります。当社としてもこの点を踏まえ、IR活動の強化は

企業価値向上に向けた重要な経営課題と捉え、取り組んでいます。具体的には、業績等の定量情報に加え、前述した事業構造の特性や中長期的な成長戦略、さらにはサステナビリティを含む非財務情報についても、開示の質と量を高めていきます。

今後も、こうした当社の成長ストーリーを投資家の皆さまにもお伝えし、さらなるエンゲージメントの強化を図り、株式の魅力を高め、PBRの改善に向けた取り組みを一層加速させてまいります。そして、「飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける」企業として、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



財務・人事担当役員メッセージ



取締役常務執行役員
管理本部長 兼 水産飼料部管掌
兼 経営企画本部管掌

窪田 和男

資本コスト経営と成長投資の 推進により、 持続的な企業価値向上を図る

中期経営計画の進捗と来期見通し

当社は、「販売数量」「EBITDA」「ROIC」「ROE」「総投資額」の5項目を主要経営指標として掲げており、特に中期経営計画においては「総投資額」を戦略の中核に位置づけています。2025年3月期は、過去最大規模の投資フェーズの初年度にあたり、「2030年3月期までに600億円、2034年3月期までに800億円規模」という前例のない挑戦に着手しました。

この投資は、老朽化が進む飼料工場の更新という喫緊の課題への対応に加え、持続的な成長を見据えた事業基盤の再構築と競争力の強化を目的としています。2025年3月期の投資実績は約50億円と計画全体の一部にとどまりますが、水産飼料の新工場建設に向けた130億円規模の大型投資判断を行うなど、重要な意思決定を着実に進めています。水産新工場の将来的なインパクトとしては、市場シェアの拡大などによって工場竣工10年後(2039年3月期)には水産飼料事業のEBITDAは現在(2025年3月期)の2倍まで成長する見通しです。今後も、建設費の高騰や工期の長期化といった外部環境の変化に柔軟に対応しながら、計画を着実に推進していきます。

一方、こうした成長投資の原資となる収益面については、2024年3月期および2025年3月期の2期連続でEBITDA100億円超を確保していることから基礎的な収益力は着実に定着しつつあることがわかります。短期的には生産性の向上や採算管理の徹底により利益の質を高めるとともに、中長期的には製品戦略の再構築を通じて、収益構造の持続的な強化に

取り組んでいきます。

2026年3月期における畜産飼料事業の販売数量は工場の製造キャパシティの制約により微増にとどまる見通しですが、先述の取り組みにより増益を見込んでいます。水産飼料事業では、養殖魚の稚魚導入尾数の増加を背景に、販売数量は前期比+13%の増加を見込んでいます。加えて、環境配慮型の製品「まだいDPサステナZERO」の販売強化を進めるほか、魚粉価格の変動や天然資源の制約といった構造的課題への対応として注目される昆虫タンパク飼料のフィールド試験も計画的に進めていきます。

ROICについても2025年3月期は6.1%(中期経営計画目標値6%以上)と計画通りでした。2026年3月期も6%を見込んでいます。大型投資が続く中でしっかりとリターンを得ていくためにも、収益を増やしていくことはもちろん、資本効率の改善に全社で取り組むことが不可欠です。

資本コスト経営の実行と投資判断の高度化

ROICの向上は、当社が推進する資本コスト経営における中核的なテーマのひとつです。これを単なる財務指標としてではなく、全社的な意識改革を促す旗印と位置づけることで、現場を含む組織全体での行動変容が着実に進みつつあります。

こうした中、短期的には収益力の向上に注力しています。製造現場では、品目の絞り込みや製造ロットの最大化により

財務・人事担当役員メッセージ

効率性を高め、製造キャパシティの確保と販売数量の拡大を両立させています。営業部門においても、採算管理の徹底を進め、収益性を重視した販売体制への転換を図っています。

運転資本の観点では、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の適正な管理を重要課題として掲げ、販売予測の精度向上を通じて資本効率の改善に取り組んでいます。特に輸入原料の比率が高く価格変動リスクの大きい当社においては、在庫の最適化が重要なテーマとなっています。2026年3月期はCCCを3日短縮することで、ROIC6%の達成を目指しています。

このような資本効率に対する全社的な意識改革は、2024年4月より本格的に展開しており、財務部門主導による社内勉強会や現場への啓発活動を通じて、社員一人ひとりの認識にも着実に変化が広がりつつあります。

また、投資判断においては、従来曖昧であった評価指標を刷新し、ROICに加え、NPV(正味現在価値)やIRR(内部収益率)、投下資本償却年数などを用いた多面的な検証を行っています。これらの指標に基づき、取締役会で慎重に審議した上で意思決定を行う体制を整備しています。

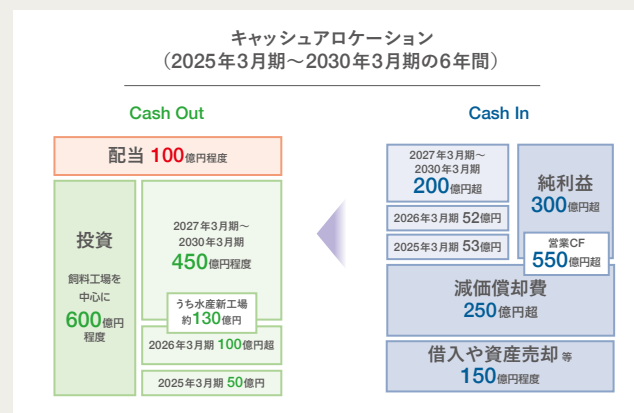
キャッシュアロケーション

2030年3月期までの6年間で「600億円の設備投資」と「100億円の株主還元(配当)」を想定し、総額約700億円のキャッシュアウトを計画しています。このうち約550億円は

営業キャッシュ・フローによって賄い、残る約150億円については有利子負債や資産売却などを通じて調達する方針です。

今後も資本コスト経営を意識し適切なレバレッジを効かせ外部負債を活用していく方針です。当社のDER(デット・エクイティ・レシオ)は現在0.5～0.6倍と健全な水準にあります。安定した資金調達基盤があるからこそ、必要なタイミングで戦略的な投資を実行することが可能となり、それが当社の持続的成長を力強く支えています。

当社が保有する工場の中には、稼働から50年以上を経過した設備も存在しており、更新は喫緊の課題です。今後は、優先順位を明確にしながら設備の刷新や次世代型設備への投資を計画的に進めていきます。これにより、品質やエネルギー効率の向上、人員の最適化、製造能力の増強、環境負荷の低減など、多面的な効果が期待され、長期的には大きな財務的リターンを見込んでいます。



株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント向上

当社は企業価値の向上に向けて、持続的な成長戦略の推進と並行し、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話や株主還元を通じた信頼関係の構築が重要であると考えています。現在は大規模な投資フェーズの途上にあります。安定的な株主還元は今後も継続していきます。

その一環として、従来の「安定配当を基本として、連結配当性向25%以上」という目標を見直し、2026年3月期より「累進配当を基本として、DOE(連結株主資本配当率)3%」を新たな目標としました。DOEは、利益の変動による一時的な影響を受けにくいという特長があり、より安定的かつ持続的な配当方針を明確に示すことができたと考えています。

一方で、PBRが依然として1倍を下回っている現状は大きな課題であると認識しており、ROICをはじめとする資本効率の向上に加え、当社の長期ビジョンや戦略的な設備投資の意義を、株主・投資家の皆さまにわかりやすく発信し続けることが、信頼を高めるうえで大切だと考えています。IR面談では私自身がスピーカーとして出席し、決算説明会には社外取締役が登壇するなど、経営の透明性向上にも取り組んでいます。

また、飼料事業は、資本市場での認知度が低く、その本質的な価値や市場の将来性が十分に伝わっていないのが実情です。しかし、飼料は畜産・水産物の安定供給を支える社会

財務・人事担当役員メッセージ

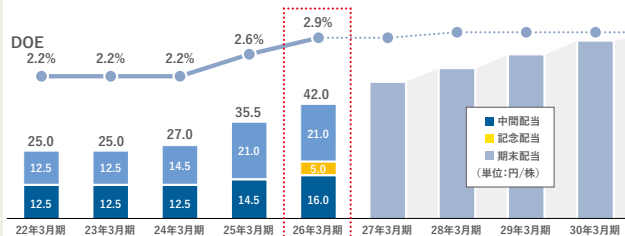
インフラであり、当社のビジネスは日本の「食」の未来に深く関わる基幹産業です。事業内容をより知っていただくため2025年11月に初の試みとなる事業説明会の開催を予定しています。こうした役割や将来的な成長ポテンシャルについて、IR・SR活動を通じてこれまで以上に丁寧に発信し、当社の長期的な成長ストーリーに共感いただけるように努めていきます。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を一層深めながら、その多様な視点を積極的に経営に反映させ、より強固な信頼関係の構築を図っていきます。

2026年3月期 配当方針

1. 新しい配当方針である「累進配当」を実行する
2. 完全統合10周年を迎えるため、記念配当(5.0円)を実施

※ 記念配当は中間期実施



持続可能な成長を支える人的資本への投資

昨今の人手不足や人口減少の進行に伴い、新たな人材の確保は年々厳しさを増しています。

こうした環境下において、当社では限られた人材に、最大限に能力を発揮してもらい、生産性と付加価値を高めていくことを重視し、全社的な取り組みをスピード感を持って推進しています。

具体的には、教育研修制度を刷新し、一つ上の階層で学ぶ内容を前倒しして受講するようコンテンツを一新することで、今まで以上に社員一人ひとりの能力の向上を図っています。次に定型業務の見直しにも着手し、積極的にデジタル化(DX)やアウトソーシングを活用することで効率化を図っています。こうした業務のスリム化により、社員が本来の力を発揮すべき領域である、創造性や専門性が求められる業務に集中できる環境を早期に整えたいと考えています。

また、当社の強みでもある営業・研究・製造の三部門の連携をさらに強化し、畜種別の専門性を活かした課題解決型の提案活動を一体的に展開する体制づくりも進めています。こうした現場で働く「人」の力を高めることで、当社ならではの競争力の強化につなげていきます。

社員のエンゲージメント向上にも着実な手応えを感じています。社長による車座での社員との対話や年1回のキャリアプランアンケート等を通じ社員の様々な声を積極的に吸い上げる努力を続け、人事制度や研修制度の見直しに活かして



います。また、社員への還元も積極的に進めています。物価上昇以上のベースアップと制度見直しを実施することで、給与水準の改善を図ってきており、平均年収は2024年3月期比18.8%アップしました。

社員一人ひとりが高い目標をもって挑戦的に業務に取り組んでもらうことで、企業の持続的な成長と個々人の成長を実感できる環境づくりを進めています。特に若手や中堅層を中心に、自ら課題を発見し、主体的に行動する風土づくりを進め、企業文化の活性化にも寄与していきます。

人的資本への投資は、短期的には財務指標に現れにくいものの、長期的には企業価値や収益力の向上に大きく貢献する重要な取り組みと考えています。現在、こうした活動の成果を定量的に可視化するための指標やデータの整備を進めています。

人的資本投資が企業価値向上に資する好循環を生み出すよう、今後も社員とともに持続可能な成長を支える確かな人的資本の基盤を築いていきます。

価値創造プロセス

フィード・ワンはパーパスのもと、関わるすべてのステークホルダーへの価値の創出を通じ、Visionである「^{ONE}1」にこだわり、選ばれる企業へ」を目指して持続的に成長し続けます。

インプット



パーパス

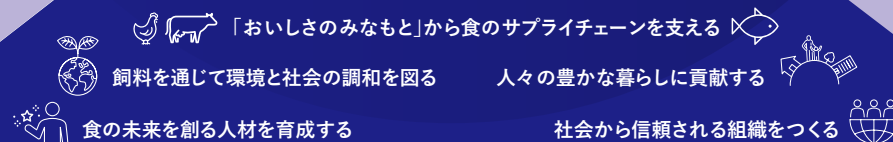
飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

競争優位性

命の源であるタンパク質を安定供給



マテリアリティ(重点課題)



持続的な資本の強化

アウトカム

お客様(生産者・消費者)

- 畜産飼料の市場シェア約15% (2025年3月期実績)
- 安心安全な配合飼料の提供
- 農場・養殖場への新技術導入
- 安心安全な食の提供

従業員

- 従業員エンゲージメントの向上
- 多様性
- 研修制度の充実
- 働きやすい環境づくり

取引先(サプライヤー)

- コンプライアンス遵守による公正・公平な取引
- サプライチェーン全体での人権尊重

株主・投資家

- 企業価値の向上
- 成長と株主還元(2034年3月期における目標KPI)
EBITDA 160億円以上/ROIC 8%以上
ROE 10%以上/畜産飼料の市場シェア 20%以上

地域社会

- 食育の開催による健康で豊かな食文化への貢献
- 地域ボランティアを通じた地域との共生

生き物・地球環境

- CO₂排出量削減
- 資源循環型社会の形成
- 生物多様性の保護・保全
- アニマルウェルフェアの取り組み推進

持続可能な畜水産業の実現

環境認識と課題

環境に配慮した事業の実現

安心安全な食の未来の実現

Visionの実現

資本の強みと強化の方向性

	 人的資本	 知的資本	 財務資本
重要性	当社の成長の原動力は「人」です。社員の育成と生産性向上が会社の持続的な発展の基盤と位置付けており、組織を活性化させる人材の育成、エンゲージメントの高い職場環境の構築が重要であると認識しています。	畜水産業の生産性改善に寄与する独自の製品開発や環境負荷低減への取り組み、顧客ニーズの蓄積、高度な生産技術は、当社の競争優位を向上しています。	持続的な成長の源泉となる財務資本（金融資産や負債、株主資本等）は適切に管理することが重要であり、また、投資家にとっても企業価値を判断する上で重要な要素となります。
強み	戦略を牽引する人材の育成体制、エンゲージメントの高い職場環境 【細やかな研修制度】 ●新入社員の工場研修から、階層別研修、テーマ別研修、専門研修など次世代リーダーの育成と社員一人ひとりの成長をサポートしている 【長く働き続けられる福利厚生制度】 ●在宅勤務制度や時差出勤、時短勤務、転勤免除などライフイベントやライフスタイルに合わせて働ける制度がある 【従業員エンゲージメント指数が高い】 ●会社のことが好きな人、長く働き続けたい人、やりがいをもって働いている人が多い	特許・ブランドと優れた製品を生み出す研究体制 【畜産】 ●独自性のある製品力と販売力の強化により、国内で民間企業No.1の飼料販売量を確保 ●最新技術をいち早く入手できる国内外のネットワークを構築 【水産】 ●次世代養殖の実現と持続可能な社会の実現に向け魚粉代替原料を採用できる研究体制を整備、ならびに製造体制と営業連携による真の顧客ニーズ把握 ●海上生簀も擁する充実した研究インフラ ●国内水産飼料業界トップクラスの製造能力を持った北九州水産工場	堅実なキャッシュ創出力 【外部環境に左右されにくい営業キャッシュ・フロー】 ●原料価格に応じた四半期に1度の製品価格改定 ●全国各地に販売網を構築し、かつ、畜種バランスの良い品目構成で、特定地域における疾病・災害等による市場喪失リスクを低減 ●主要株主である三井物産株式会社と強固なサプライチェーンを構築し、外部環境に左右される輸入穀物の安定調達を確保 【機動的かつ安定的な資金調達手段の確保】 ●複数の金融機関との良好な関係構築 ●輸入穀物価格の暴騰等による急激な資金需要へ対応するためのコミットメントライン契約の締結
課題	【ダイバーシティの浸透不足と実績不足】 ●新卒採用に重点を置いていたことによるキャリア人材採用の知見不足 ●女性社員のキャリアモデルの不足、社内制度の整備と意識改革 【製造部門における人員配置】 ●安全対策を含めた適正人員配置、キャリア人材、スキル伝承	【畜水産】 ●将来に向けた事業持続性を担保できる開発力強化と積極投資 ●国内外における畜水産業関連の新事業展開とその人材育成 ●主原料（畜産：とうもろこし、水産：魚粉）の価格高騰対策 ●気候変動による家畜の生産性低下対策やアニマルウェルフェア対応 ●水産飼料においては、魚粉以外の安定・安価な代替タンパク原料の探索と確保	●第2フェーズで掲げる大規模な成長投資（2030年3月期までに累計約600億円）のための資金確保 ●グループファイナンス体制の高度化 ●資本コスト経営の推進
中長期の取り組み 戦略・施策	【人材の育成】 ●社員の成長をサポートする階層別研修の充実 ●職種別の研修制度の整備 ●社内資格である畜産・水産指導員試験制度、社内勉強会による営業サポート能力の向上 【エンゲージメント向上のための取り組み】 ダイバーシティ推進 ●女性活躍推進に向けた社内研修の充実、組織風土の醸成 ●人材の多様性と組織の活性化を目的とした外部からの専門人材、様々な経験を持つキャリア人材の採用 ●シニア人材の活躍推進 働き方改革 ●ライフイベントやライフスタイルの変化があっても働き続けられる職場環境や制度の拡充 その他 ●健康経営の推進 ●人材配置の最適化	【畜産】 ●研究開発分野への更なる投資 ●アニマルウェルフェアや温室効果ガス削減等 ●ジョブローテーション等による長期の人材育成 【水産】 ●研究員の同行によるコンサル型営業の推進 ●魚粉に依存しない低魚粉・無魚粉飼料を核とした「次世代飼料」の開発 ●持続的生産と発展を可能とする革新的飼養技術の開発 ●新たに建設する水産新工場での付加価値製品の開発	●大規模成長投資等に備えた資金を確保するための盤石な財務基盤構築 ●グループファイナンス体制の高度化に向けたキャッシュマネジメントシステムの本格稼働 ●グループ全体における資本コスト経営の推進
戦略・施策のKPI	●社員一人当たりの教育研修費用 ●エンゲージメント指標の継続的なモニタリング ●入社3年以内の定着率 ●自己都合による離職率 ●女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画としての女性管理職比率、女性社員比率 ●健康経営推進のためKPIとして定めた11項目の継続的なモニタリング	【畜産】 ●畜種専任のコンサルティング営業による、顧客の収益性を高める商品・技術の普及 ●飼養動物の健康とSDGsに貢献しうるオリジナル製品のラインナップ作出 【水産】 ●2034年3月期に国内トップシェア ●当社飼料における低魚粉飼料（当社独自の基準に基づく）の割合を50%以上 ●主要魚種に関し「次世代飼料」のラインナップを整備し、養殖業界の持続的発展に貢献	●有利子負債を適切に活用するためのDEレシオ ●資本コスト経営を推進するための経営指標であるROE、EBITDA

資本の強みと強化の方向性

	 製造資本	 社会・関係資本	 自然資本
重要性	安心安全、高品質な飼料・加工食品を最適なコストの下で取引先に提供するためには、製造工程や設備の万全を期することが不可欠です。	当社が事業を行うためには供給先である生産者をはじめ、国内外における原料のサプライヤーや商社、特約店、食品関連会社、消費者などの存在が不可欠です。サプライチェーン全体での連携を強化し、食文化の発展に貢献していきます。	自然資本に関わる重要課題として「気候変動」「資源保護」「生物多様性」の3つを掲げており、地球温暖化防止、資源の有効利用、生物多様性の保全、従業員の環境意識醸成等に積極的に取り組み、社会的責任を果たしていきます。
強み	安定供給を支える全国の工場・拠点 【飼料】 - 製造設備の基盤強化による製品の安定供給 - ISO 22000に適合した自社工場、子会社、JVと合わせて14工場を基盤とした製造体制 - 製造工程におけるリスク管理や定期的な監査の実施 - 徹底した品質管理 【食品】 - 大規模消費地に近い加工工場を所有し、リードタイムを短く取引先へ提供可能	国内外の顧客・取引先・関係先 - ブライム市場上場による企業としての社会的信頼性向上、社会潮流の把握により持続的に成長 - 業界販売数量シェアは、畜産飼料約15%（JA全農に次ぎ業界2位、民間企業で1位）、水産飼料約18%（業界2位）で、国内有力生産者、特約店、サプライヤーとの取引を実施 - 原料調達担当者を、本社の他、各拠点に配属することで地場原料の活用などを強化 - 国内の大学や研究機関、産業界との共同研究を実施 - 米国の大学・企業との畜産技術連携 - 海外事業として、ベトナム（畜産飼料工場）・インド（水産飼料工場）で合弁会社を運営 - 主要株主である三井物産株式会社を通じた原料調達	環境負荷を抑えた資源の活用とサプライチェーンを活かしたクレジット創出 - 配合飼料原料として食品副産物を有効利用することで、資源循環型社会の形成に寄与 - エネルギー利用効率の向上が見込まれる設備への積極投資 - 工場における再生可能エネルギーの導入 - 無魚粉飼料の開発と普及による海洋資源保全への貢献 - 飼料米生産農家を対象としたJ-クレジット創出プロジェクトを始動し、生産された飼料米は当社が配合飼料原料として使用することでサプライチェーンにおける温室効果ガス削減に寄与
課題	【飼料・食品】 - 設備の老朽化 - エネルギーコストの上昇 - 人材不足やそれに伴う技術継承 【飼料】 - 安定供給と高品質・高機能な製品の需要の高まり 【食品】 - 厳格化する食品衛生基準への対応	- 新規市場の開拓 - 新規顧客の獲得 - 新規原料の開拓 - 原料購入先の多様化 - 海外における事業展開 - 人権への対応	- 当社グループおよびサプライヤーを含めた気候変動への対策 - 事業成長によるCO₂排出量の増加を踏まえた省エネルギー、廃棄物の削減 - 限りある資源の有効利用による資源循環型社会の形成 - 生物多様性の保全による持続可能な社会の実現 - 畜産由来の温室効果ガスの削減 - 気候変動による不作や天然資源の減少による原料価格の変動
中長期の取り組み 戦略・施策	【飼料・食品】 - 積極的な設備投資 2030年度CO₂排出量を50%削減（2020年度比）、2050年度にはサプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの実現に向けた対応（省エネ・創エネ活動、再エネ電力切替など） 【飼料】 - 既存機械設備の高効率化 - 新たな知見や技術の展開 【食品】 - 加工品や付加価値商品の製造能力拡大	【業界連携・異業種間連携による社会課題解決・イノベーション】 - 異業種との戦略的連携強化 - 社会課題解決・製品イノベーションのための産官学連携事業への参画 ①畜水産DX： - 魚の鮮度やうまみの測定手法の確立に向けた品質規格標準化プロジェクト - 農場における、飼料残量管理ソリューションを活用した飼料残量の可視化による飼料輸送効率化推進 - 牛の起立困難予防防声掛けAIサービスBUJIDAS（ブジダス）の普及を通じた肥育牛の生産性向上推進 ②SEF（Save Earth Foundation）主催のプロジェクト参画による循環資源の有効利用（食品リサイクルループ構築） - 人権デュー・デリジェンスの推進	2030年度までのCO ₂ 削減ロードマップの策定 【省エネ・創エネ活動】 - 製造拠点における原単位の改善、省エネルギー設備の導入 - 飼料用米農家と協力した継続的なメタン排出量の削減 【再エネ電力切替】 - 再生可能エネルギー由来の電力購入 【削減貢献量によるオフセット】 - 畜産由来の温室効果ガス削減 【その他】 - 国産原料の活用 - サステナブル飼料の開発・販売 - 役員の業績連動報酬（株式報酬）の指標としてCO₂削減を設定
戦略・施策の KPI	【飼料・食品】 2034年3月期までに総投資額800億円 【飼料】 - 原単位前年比1%以上改善の継続 - ガスコージェネレーションシステムの横展開 - 加工技術の高度化 【食品】 - 味付けゆで卵（マジックパール）：販売数量150%	- 新たな事業機会の創出 - 社会課題解決に資する飼料の開発・販売（温室効果ガス削減飼料や無魚粉飼料等） - 海外研修による最新技術の獲得 - 海外への技術提供および海外からの技術導入 - 上記を生かした国内外ビジネスの拡充	2030年度：Scope1・2におけるCO₂排出量2020年度比50%削減 2050年度：サプライチェーン全体におけるカーボンニュートラル

サプライチェーンにおける機会・リスク

当社は、さまざまなステークホルダーと関係しながら、原料の調達から飼料の製造・販売、畜水産物の生産、食品の製造、販売・流通にいたる食のサプライチェーンを支えています。こうした中で、ステークホルダーと当社の双方に影響を与える機会・リスクを常に見極め、必要に応じて対応策の検討、経営計画への落とし込みをしています。

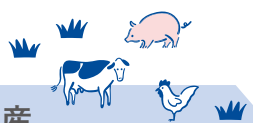


ステークホルダー	取引先、株主・投資家、従業員、地域社会、生き物・地球環境、行政・規制当局・業界団体		
関連する機会/リスク	● 気候変動 リスク 異常気象による穀物の不作、調達コストの高騰、天然資源の枯渇 ● 為替による原料価格変動 ● 国際情勢の変化、地政学リスクによる原料供給制限・価格変動 ● SDGs 浸透 機会 新規取り組み事案の発生 リスク 食品副産物、回収油の発生量減少 ● 人権意識の高まり	● 気候変動 機会 脱炭素に向けた技術革新 リスク 炭素税導入による操業コストの増大 ● 国内における労働人口の減少 機会 省力化の推進 リスク 人手不足による稼働率低下 ● AI・ビッグデータ・ロボティクスの進化 機会 品質安定化・操業効率の向上 ● 安全・品質への意識の高まり 機会 適切な対応・情報開示による信頼獲得 リスク 事故や法令違反による評判の低下 ● 設備投資の実施 機会 品質改善、省エネ・省力化推進 リスク 建設資材・建設費高騰、金利上昇	● 気候変動 機会 環境負荷低減飼料の販売増加と技術指導機会の増加、新しい養殖形態（陸上養殖等）・新魚種に対応した飼料需要の増加 リスク 猛暑による家畜の夏バテや水温上昇による飼料の需要減少、温暖化等による飼養適地の北上 ● 国内における労働人口の減少 機会 IT・DX化に伴う効率化や他社との協業によるイノベーション創出 リスク 物流費の高騰や人手不足による配送遅延 ● 家畜の飼養管理意識の高まり（アニマルウェルフェア） 機会 アニマルウェルフェアに対応した飼料需要の増加 リスク 飼養頭羽数の制限等による飼料の需要減少
関連する社会指標	● 2024年度飼料原料の輸入価格は、2020年度対比で、とうもろこし1.75倍、魚粉1.59倍に高騰（財務省「貿易統計」）	● 生産年齢人口は、2050年までに現在の2/3に減少（2020年7,400万人→2050年5,300万人（経済産業省「未来人材ビジョン」）） ● 2023年度電気料金（産業向け）は2010年度比+74%	● 2019年から2024年にかけて、35℃以上の猛暑観測日は倍増、観測地点数も3倍近くに上る。こうした中で、死亡や廃用となった牛（肉用・乳用）の数は1.5倍超まで増えている（農林水産省「暑熱被害について」）
当社のアプローチ	● 食品副産物・食品ロスの活用 ● 供給原料の多産地化 ● 水産飼料において、低魚粉・無魚粉飼料への切り替え ● 国産飼料用米の活用 ● 国産原料の活用 ● 新規飼料原料の開拓・開発	● 販売部門との連携、加工技術の向上 ● 品質・食品安全への取り組み ● システム化・省力化の推進 ● 省エネルギーへの取り組み ● 衛生・安全・労働環境（HSE）対策強化	● 環境負荷低減飼料の開発強化 ● R&Dへの積極投資 ● DX技術導入（在庫管理システムや製造の受発注等） ● アニマルウェルフェア対応

サプライチェーンにおける機会・リスク



畜水産物の生産



食品の製造



食品の販売・流通



ステークホルダー	取引先・株主・投資家、従業員、地域社会、生き物・地球環境、行政・規制当局・業界団体		
関連する機会／リスク	● 気候変動 機 会 課題に対応した新しい飼養技術の確立、新しい養殖形態・新魚種に対応した飼料の開発 リスク 畜水産物の生産性低下や家畜疾病の蔓延による飼養頭羽数の減少、空調等飼養環境の整備等による飼養コストの上昇、水温上昇に伴う養殖形態(陸上養殖、沖合養殖)や養殖対象魚の変化 ● 国内における就農人口の減少 機 会 生産管理の機械化・DXによる生産性向上、生産者の大規模化・企業化に伴う輸出等の新しいビジネス機会の創出 リスク 離農等によるマーケットの縮小とそれに伴う畜水産物の流通量減少 ● 家畜の飼養管理意識の高まり(アニマルウェルフェア) リスク アニマルウェルフェアに対応した飼養環境の見直しによる生産コスト増加	● 気候変動 リスク 畜産物の生産量減少に伴う畜産物相場の高騰 ● 家畜疾病の蔓延 リスク 鳥インフルエンザや豚熱等による畜産物相場の高騰 ● 食の安全への意識の高まり 機 会 トレーサビリティ等が徹底した畜水産物の価値向上 リスク 品質問題等における企業評判毀損	● 人口減少 リスク 畜水産物の需要減少 ● エシカル消費の拡大 機 会 サプライチェーン全体でのトレーサビリティニーズ ● 国内におけるライフスタイルの多様化 機 会 中食市場の拡大 ● 訪日観光客の増加 機 会 国産畜水産物の消費拡大 ● 国内における就労人口の減少 機 会 IT・DX化に伴う効率化や他社との協業によるイノベーション創出 リスク 物流費の高騰や人手不足による配送遅延 ● 畜水産物の輸出入 機 会 輸出増加による国産畜水産物の需要増加 リスク 輸入増加による国産畜水産物の需要減少
関連する社会指標	【国内】2024年 2019年比で畜産飼養戸数は、乳牛79%、肉牛79%、豚72%、採卵鶏77%、ブロイラー91%で減少が続いている 農場1戸当たりの飼養頭数・羽数は、乳牛124%、肉牛135%、豚133%、採卵鶏120%、ブロイラー115%と大規模化が進んでいる(出典：農林水産省「畜産統計」)	● 国内のGFSI承認規格取得数：3,000以上の食品工場1,100以上の農場(組織単位)(GFSI日本)	● 2024年の世帯当たりの鶏卵年間購入数量は、10.781kgと回復(前年比104.6%)(総務省「家計調査」) ● 2024年の世帯当たり生鮮肉購入数量は、50.35kgと前年比100.3%(総務省「家計調査」)
当社のアプローチ	● 新技術の導入(欧米最新飼養技術・DX技術) ● 飼料による畜水産物の差別化 ● 国際連携力を活かした最新の知見の提供	● FSSC22000等の食品安全認証の取得・維持 ● 設備投資によるCO₂削減 ● 鳥インフルエンザ・豚熱等の疾病に備えた供給先確保 ● 廃棄物・プラスチック使用量の削減 ● 人材育成 ● 省力化推進	● 加工製品の製品力強化 ● 畜水産物認証取得に対する対応 ● 品質保証体制の強化 ● 食育講習会の開催/フードバンクへの寄付

マテリアリティと企業価値向上の関係性

マテリアリティ	関連するSDGs	One's アクション	計画および2025年3月期の実績	関連ページ
「おいしさのみもと」から 食のサプライチェーンを 支える 	  	大型投資及び設備更新による安定供給体制の維持	- 関係会社（マジックパール株式会社）の新工場稼働 - 品目削減による製造効率化（2026年3月期目標） - 水産飼料工場の建設（2028年4月竣工予定）	P.22, 25
		飼料原料の安定確保	魚粉に依存しない無魚粉飼料「まだいDPサステナZERO」の拡販（対前期比3.5倍）	P.25, 28, 37
人々の豊かな暮らしに 貢献する 	        	持続可能な畜水産業の実現に向けた技術開発	業界のニーズに合わせた新製品・飼養技術開発 - 肉牛育成用飼料「ワンアップ肉牛育成」発売 - 乳牛飼育用飼料「ルミナス」発売 - 種豚（母豚）用飼料「ブリードワンFシリーズ」発売 - 牛の起立困難予防防声掛けAIサービス「BUJIDAS（ブジダス）」の販売パートナーとしての活動開始 - 養殖魚の生産性向上を目的とした飼養技術（補償成長）確立に向けた実証実験の実施	P.28-31, 37
		全てのステークホルダーにおける人権の尊重	「ビジネスと人権」に関するグループ全体での社内研修の実施 - 子会社における外国人技能実習生の実態調査の実施	P.38
飼料を通じて環境と社会の 調和を図る 	        	生物多様性保全の推進（資源保護の推進、資源循環、環境負荷低減）	当社が販売する水産飼料製品における低魚粉・無魚粉製品比率33.0%（対前期比3.1%） ※低魚粉基準は当社指標	P.37
		GHG排出量の削減	- CO₂排出量（Scope1,2）44,331t-CO₂（対前期比△4,081t-CO₂） - 国産飼料米の干中延長におけるJ-クレジット創出量1,582t-CO₂	P.34-36
食の未来を創る人材を 育成する 	    	多様な人材の活躍推進（DE&I）	- 女性活躍推進 - キャリア人材の採用強化 - シニア人材の活躍推進 - 社内の意識改革と組織風土の醸成を目的としたテーマ別研修の実施（毎年）	P.40
		働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進	- ライフイベント、ライフスタイルに合わせた働き方を見据えた人事制度の拡充 - 健康経営優良法人2025ホワイト500認定 - エンゲージメント指標の継続的なモニタリング（毎年）	P.41
		次世代リーダーとエキスパート人材の育成	- 階層別研修の実施（毎年） - 畜産・水産経営指導員試験の実施（毎年） - コンピテンシー評価の実施	P.42
社会から信頼される 組織をつくる 	    	衛生・安全・労働環境（HSE）の強化	- 安全衛生管理委員会の設置 - 生産管理部安全推進課の設置 - 第三者機関による飼料工場の安全衛生診断の実施	P.38, 45, 52
		品質保証体制の強化と変化への対応	QMS（品質マネジメントシステム）内部監査と研修の実施（毎年）	P.52
		適切な情報開示	- 開示資料の和英同時開示 - 決算説明会に社外取締役登壇	P.45
		サプライチェーンマネジメントの強化	原料取引先に対するサプライヤーアンケートの実施	P.38
		客観性・透明性の高い経営に向けたコンプライアンス体制の強化	- 監査等委員会設置会社へ移行 - 役員における業績連動報酬の見直し（資本効率指標等の導入） - サクセッションプランガイドラインの策定	P.43-46

→ 影響が強い
- - - 間接的に影響を与える

企業価値向上

販売数量
拡大

収益性の
向上
(ROIC、
ROE向上)

成長期待の
向上
(PERの向上)

資本コストの
低減
(WACCの低減)

長期ビジョン

飼料の安定供給という変わらぬ使命のもと、社会の要請に応える製品・サービスの創出を通じ、企業価値向上を着実に進めていきます。

2016年3月期～2024年3月期
統合による事業基盤の確立

経営指標の成果

(2016年3月期 ▶ 2024年3月期)

販売数量

336万トン ▶ 379万トン
(シェア13%) (シェア15%)

経営利益

37億円 ▶ 77億円

ROE

8.7% ▶ 10.7%

EBITDAも順調に成長

66億円 ▶ 112億円
(2018年3月期) (2024年3月期)

第2フェーズ

～継続的收益力強化と生産体制の刷新・増強～

重点施策：継続的收益力強化

研究開発(R&D)	環境負荷低減飼料や家畜の育種改良に対応した飼料の開発
製造設備	製造の効率化による製造数量の底上げや製造経費・在庫の圧縮
畜水産DX推進	サプライチェーンにおけるDX推進による業務効率化、営業・管理業務の効率化
海外	海外の最先端技術の取り入れや、日本の配合・製造技術を活かした海外事業の拡大
人的資本	研修や人事制度拡充による従業員エンゲージメントの向上、資本コスト経営の浸透推進

1st ステージ

2025年3月期～2027年3月期

経営指標

	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (予想)	2027年3月期 (計画)
販売数量	378万トン	381万トン	390万トン
EBITDA	105億円	112億円	115億円
ROE	10.3%	9%	8%以上
ROIC	6.1%	6%	6%以上

2nd ステージ

2028年3月期
～2030年3月期

3rd ステージ

2031年3月期
～2033年3月期

投資計画（第2フェーズ）

約600億円の投資（1stステージ～2ndステージ）

約800億円の投資（1stステージ～3rdステージ）

● 畜産工場を中心に投資

製造能力向上

製造効率向上

製品品質向上

労働環境改善

● DX推進やR&D等への投資

新基幹システム

研究所/農場等

● 更新投資

2034年3月期

Visionの実現

“ONE”
「1」にこだわり、
選ばれる企業へ

販売数量

市場シェア（畜産飼料事業）

20%以上

（民間企業No.1を堅持）

EBITDA

160億円以上

ROE

10%以上

ROIC

8%以上

※ 第2フェーズは上記4指標+総投資額を経営指標とする

第1フェーズ
2016年3月期～2024年3月期

Focus on：将来の成長に向けた積極投資

中部地区に水産飼料の新工場を建設

フィード・ワンは、愛知県豊川市に水産飼料の新工場を建設することを決定しました。日本の水産業界は、人口減少や食生活の変化に伴う魚食離れといった構造的な課題を抱える一方で、水産物の輸出増加やサケ・マス等の陸上養殖の拡大、カンパチ・マグロ養殖向け配合飼料の普及など、養殖魚に対する期待は年々高まっています。加えて、天然資源の減少・保護の観点からも、水産飼料の安定的な需要が見込まれ、国内流通量は年間約60万トンで底堅く推移すると想定しています。

こうした中、当社が保有する水産飼料工場である知多工場（愛知県知多市）は稼働から55年以上が経過し、老朽化が進行しています。さらに、養殖業界における環境変化や多様化するニーズに対応し、次世代養殖の実現に貢献するため、新工場の建設を決定しました。

新工場は北海道から四国・中国地方までの広域をカバーエリアと想定しており、2017年に稼働した北九州水産工場（福岡県北九州市）とあわせた2拠点体制により、安定供給体制の強化と競争力の向上を図ります。

なお、東海地域は南海トラフ地震のリスクを抱えるエリアでもあることから、事業継続計画（BCP）の見直しを進め、災害発生時の影響を最小限に抑える備えも講じていきます。

マジックパール株式会社 新工場を岩手県八幡平市に建設

当社子会社のマジックパール株式会社は、主力商品である「マジックパール」の安定供給とさらなる品質向上を目的に、岩手県八幡平市に新工場を建設し、2025年3月より稼働を開始しました。

「マジックパール」は、1980年の発売以来、駅売店やコンビニエンスストア、スーパーマーケットなどを中心に広く親しまれているロングセラー商品です。

新工場の稼働により、生産能力は従来比で約1.5倍に拡大し、年間約3,000万個の生産が可能となりました。また、最新の生産設備を導入することで、エネルギー効率の向上および労働生産性の改善も実現しています。

今後も、お客様に安心・安全な商品を安定的にお届けする体制を強化するとともに、より高い品質と持続可能な生産体制を目指していきます。



自動結束機導入による効率化



味は ゆでたまご
マジックパール



予想図

期待できる投資効果

製造能力

4万トン/年間

知多工場（水産）の2倍

新工場建設によって生まれる強み

研究開発型工場

最新製造設備により多様化するニーズをカタチ（配合飼料）にできる

製造能力拡大

製造能力が知多工場（水産）の2倍。増設スペースも確保

製造効率化

燃料費率▲15%、労務費率▲50%を見込む（知多工場対比）

立地の優位性

養殖適地の変化にも対応でき、全国の養殖地をカバーしやすい立地



期待できる投資効果

生産能力

3,000万個/年間

旧工場の1.5倍

新工場建設によって生まれる強み

製造数量の増加

年間3,000万個の生産を実現

職場環境改善

換気システムによる蒸気排出、休憩室の拡充

製造効率化

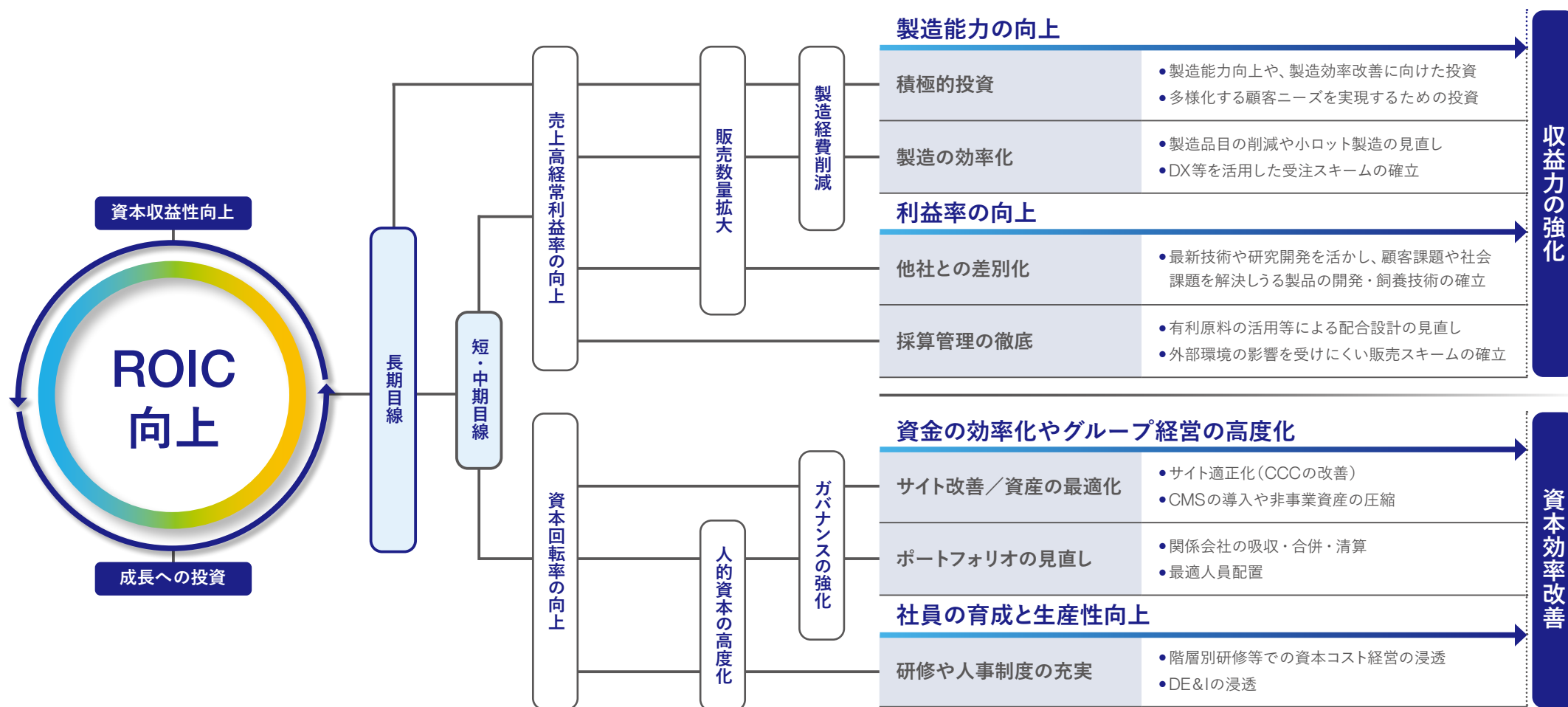
自動結束機導入によるネット商品口留めのライン化

CO₂排出量削減

ヒートポンプ導入による効率的な熱交換でCO₂を約10%削減

ROIC向上に向けた事業戦略

当社は「資本コスト経営ロードマップ」に基づき、ROICの向上に向けた取り組みを進めています。具体的には、ROICの分子である収益力の強化と、分母である資本効率の改善を両輪で推進しています。収益力の強化においては、他社との差別化や製造能力の向上に取り組んでいます。資本効率の面では、資金の効率化やグループ経営の高度化、人材育成や生産性の向上を図っています。各セグメントがこの方針に基づき、それぞれの施策を着実に実行することで、短期・中期・長期の視点から、持続的にROICを高めていきます。



事業戦略 畜産飼料事業



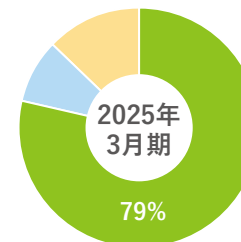
事業の目指す姿

畜産業および社会の持続的発展を目指し、生産者の生産性向上と環境負荷低減の両面で技術革新を進めていきます。また、飼養管理や疾病管理のコンサルティングを通じ、お客様の農場経営の高度化を支援します。既成概念にとらわれることなく、価値創造のチャレンジを続け、生産者の経営改善に寄与し、生産性と利益率の改善に役立つ飼料を提供します。

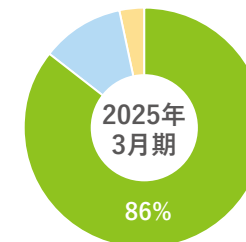
ROIC向上のための取り組み

	製品開発	製造	販売
収益力の強化	積極的な新製品の上市 畜産・酪農経営体の大規模化と飼養技術の進化により、生産現場での飼養管理レベルは高度化しています。こうした環境を受け、当事業では畜種ごとに、最新の家畜栄養学と配合技術を反映した模倣困難な製品を毎年上市しています。 ワンアップ肉牛育成の販売状況（2024年5月発売） ※2025年3月期第1四半期を100とする モノとコトのシナジー効果の創出 飼養管理技術を含むコンサルティング営業（コト売り）を強化することで、当社製品（モノ売り）の提供価値をさらに高めています。一例として、夏季の猛暑対策として、全畜種に向けた暑熱対策用の独自サプリメントを提案し、顧客の経営課題の解決に貢献しています。 ▶ P.37	製造効率と労働安全を考慮した設備投資 工場の老朽化や製造キャパシティの逼迫解消に向け、計画的な設備投資を実行しています。 ①最新設備の導入による製造効率の改善はもちろん、環境負荷の低減や労働環境の改善を実現 ②老朽設備のメンテナンスを徹底すべく、適正な製造数量管理と保守・点検の推進 ③製造品目の集約による品目切替時のロスタイムを削減し、製造効率を向上（下図） 製造品目が多いほど “製造しない時間”が多くなる 製造品目が少ないほど、 稼働時間≒製造時間に	IoT・DX技術の取り組み推進営業 営業DX 営業活動のDX化を目指し、新たにCRM/SFAツール[※]を導入しました。顧客情報や営業活動内容など販売活動に関わるあらゆる情報をデータ化し、データドリブンな戦略営業を構築しています。これにより営業効率の向上と、専門領域における若手担当者の早期戦力化を図っています。 ※CRM：顧客関係管理、SFA：営業支援システム 畜産DX DXは製造・流通や生産者の経営課題の解決にもつながっています。たとえば「飼料タンク残量管理システム」は、これまで目視確認に頼っていた飼料残量の管理をシステム化することで、生産現場の効率化と販売機会ロスの防止に貢献。当社にとっても突発的なオーダー対応や機会損失の回避につながる仕組みです。
資本効率改善	水産研究所とのシナジー効果 当社は畜産で3拠点、水産で1拠点の研究所があります。畜産と水産で飼養環境は大きく異なりますが、栄養設計や品質管理の部分では共通するところもあります。常識にとらわれず、水産飼料の配合設計や品質管理の畜産飼料への活用を検討するため積極的に連携をとり、新たな価値創造に努めています。 製品スペシャリストの育成 海外提携先や自社グループ農場を活用したフィールド試験等を通じて生産性の高度化・標準化にも取り組んでいます。	グループの再編 子会社工場の自社工場への再編や飼料販売子会社の統合を通じて、経営資源の最適配置と資本効率の向上を推進しています。具体的には、経営統合時に完全子会社となった苫小牧飼料株式会社および東北飼料株式会社を、2025年4月に自社工場に再編しました。また、飼料販売子会社の統合については、経営統合から約10年が経過し、「フィード・ワン」というブランドが市場に定着したことを踏まえ、8社あった飼料販売子会社のうち4社については2社へと統合することで、事業運営の効率化を図りました。 専任担当による安全性向上 安全性の確保に向けて新たに専任担当を配置。研修などを通じて社員の安全意識の醸成を図るとともに、次世代人材の育成、製造技術の継承・標準化にも取り組んでいます。	

セグメント別売上高構成比



セグメント別経常利益構成比



事業戦略 水産飼料事業

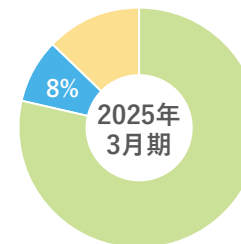


事業の目指す姿

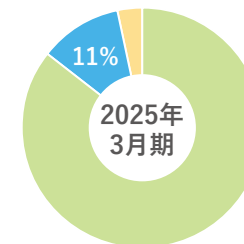
養殖業をとりまく環境が変化する中、当社ではサステナビリティを追求した「次世代養殖」に取り組んでいます。低魚粉・無魚粉飼料の普及や昆虫タンパクなど新たな原料の開拓、「補償成長※」を活用した飼養管理の確立などを目指しています。2028年には新工場が稼働し、最新設備による安定した生産体制、製品開発力で、より安心安全な配合飼料を供給していきます。

※ 一時的に給餌を制限し、給餌再開時の効率的な増体を期待する飼養方法。 ダイエット後のリバウンドのようなイメージで、給餌制限により飼養コストを抑えつつ生産成績の改善を図る

セグメント別売上高構成比



セグメント別経常利益構成比



ROIC向上のための取り組み



製品開発

低魚粉・無魚粉飼料の普及

水産用配合飼料の主原料である魚粉は、気候変動や天然資源枯渇などの環境変化により、価格高騰と供給不安のリスクを抱えています。これに対処するため、当社では低魚粉・無魚粉飼料の開発を推進しています。その一環として、2023年8月に、商業ベースで業界初となるまだい用無魚粉飼料「まだいDPサステナZERO」を発売しました。従来製品と同等の成長性を実現した本製品は、魚粉価格が高騰していた当時の市場ニーズと合致し、2025年3月期には当社まだい用飼料の中で販売数量No.1に成長。サステナブルな養殖業の実現だけでなく、収益面でも大きく貢献しました。

昆虫タンパク飼料の普及

水産飼料では従来から、大豆粕やチキンミールなどの代替タンパク源が使用されてきましたが、昨今注目を集めているのが昆虫タンパクです。当社は、魚粉代替としての機能に加え、未知の機能性にも注目しています。具体的には、従来製品と同等の成長性を維持しつつ、疾病へのバリアとなる体表粘液の増加を促すことを確認しました(特許出願中)。



製造

製品品目数削減による製造効率の改善

養殖魚は自身の口のサイズに合った餌を好んで食べるため、1つの配合設計でも複数のサイズレパートリーが存在するため、在庫回転率の低下や長期滞留在庫のリスクをはらんでいます。こうした中で、安定的な供給と在庫の適正化を図るため、製品品目数の削減を進めています。2025年3月期までの取り組みの結果、2023年3月期と比較して約14%を削減し、1ロットあたりの製造数量は約12%増加しました。今後は、2028年4月の新工場稼働に向けて、北九州水産工場での品目50%削減を目標とし、2026年3月期には約30%削減を計画しています。

	製造品目数	2023年3月期 対比	1ロットあたり 製造数量(トン)	2023年3月期 対比
2023年3月期	415	—	23.3	—
2025年3月期	357	▲14%	26.0	+12%
2026年3月期	291	▲30%	29.6	+27%



販売

水産の営業は実際に沖合まで同行し、給餌や出荷にも立ち会い、その魚のステージや状態に応じた飼料を提案します。2025年3月期から営業所に研究所の人員を駐在させ、同行巡回することで顧客ニーズの迅速な把握と提案力の強化を図っています。
▶ P.28
加えて、水産物の販売を専門に担う水産物販売課の担当者の各支店駐在も実施しています。複雑な水産物流通スキルを飼料営業担当者と直接共有することで水産物流通と飼料販売をリンクさせた新しい営業手法の展開にもチャレンジしています。



収益力の強化

資本効率改善

畜産研究所とのシナジー効果

当社は畜産で3拠点、水産で1拠点の研究所があります。畜産と水産で飼養環境は大きく異なりますが、栄養設計や品質管理の部分では共通するところもあります。常識にとらわれず、畜産飼料の配合設計や品質管理の活用を検討するため積極的に連携をとり、新たな価値創造に努めています。



棚卸資産(製品・原料)の削減

魚は変温動物であることなどからも畜産飼料よりも季節要因があり、在庫が滞留しやすい特徴があります。適正在庫目標を設定することで意識醸成を図るとともに、製造においては過去の出荷実績や直近の製造予定を活用するなど、チェック体制を強化し、不要な製造の抑制に取り組みました。その結果、販売数量を維持しつつ、在庫回転日数は過去5年平均から2.5日短縮し、16.2日へと改善しました。また、原料の調達についても、調達先のスリム化や、調達先との継続的な交渉によって、従来1年分を一括買い付けしていた原料を、年間を通じた分散購入や在庫保有量を2〜3カ月分に圧縮するなど、棚卸資産の圧縮に取り組んでいます。

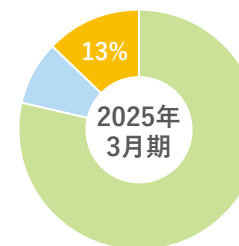
事業戦略 食品事業



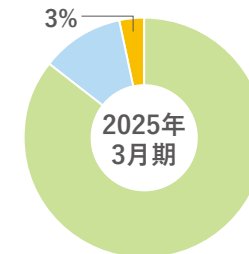
事業の目指す姿

畜産物の仕入販売を通じて、サプライチェーン全体の課題およびニーズを飼料開発等に繋げる好循環のビジネスモデルの構築を図ります。配合飼料のリーディングカンパニーとして、畜産に係るノウハウを最大限に有効活用し、タンパク質を中心とした食品を生産者と協力し、安定的に提供することで皆さまの豊かで健康な社会づくりに貢献します。

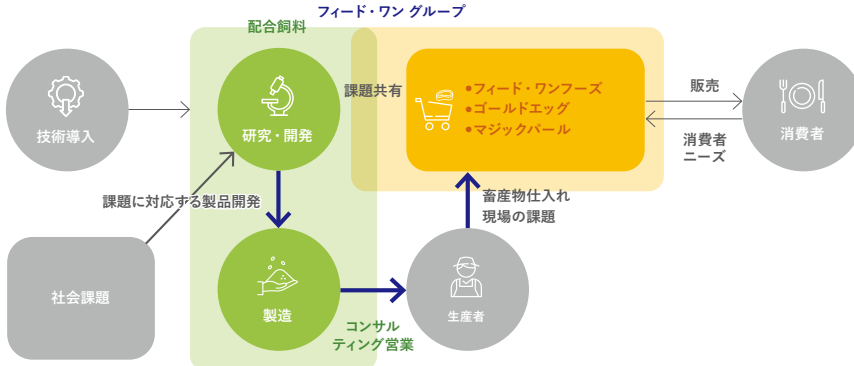
セグメント別売上高構成比



セグメント別経常利益構成比



ROIC向上のための取り組み

	製品開発	製造	販売
収益力の強化	飼料メーカーだからこそできる付加価値の創出 当社は畜産物の生産・差別化の肝となる配合飼料の製造販売を行っているため、安定した品質の畜産物の集荷体制を構築する等、独自の流通ルートを確認しています。また、畜産物への深い理解のもとで畜産物の加工やオリジナルの差別化商品や地産地消製品を生み出しています。 フィード・ワンフーズの商品一例  「かながわ夢ポーク」 お茶を混ぜた独特な飼料でおいしく育つ、神奈川の誇り「かながわ夢ポーク」。生産地から、飼料、品種に至るすべてにおいて厳しい独自の認定基準をパスしたもののだけが出荷されます。 ゴールドエッグの商品一例  「ネッカリッチ農法卵 ひまわり」 20年以上のご愛顧を頂いているロングセラー製品です。「スーパーネッカリッチ」によりコクと旨みが違います。	安心安全な畜産物を提供するための投資 食の安心安全への意識は高まってきています。ニーズに応える、先をいく畜産物の提供には投資が必要不可欠です。 また、家畜疾病の蔓延および働き方改革関連法の改正に伴い、原料不足および輸送能力の低下などが懸念されています。消費者への安定供給を維持・向上するべく、取引先との連携を強化した配送効率の改善、仕入れ先の拡充、必要な設備投資を行っています。 そのような中、2025年3月に鶏卵販売子会社であるマジックパール株式会社の新工場が稼働開始しました。生産能力は従前の工場と比較し1.5倍で年間約3,000万個の製造が可能となりました。 今回の新工場建設に伴い、衛生面だけでなくエネルギー効率の改善や労働生産性の効率化が期待できます。 	付加価値の高い畜産物・加工食品を提供 消費地の近くに生産拠点を構えていることから、地域のスーパーなどの小売業のニーズに合った、地産地消で鮮度の高い製品を提供しています。 相場に左右されない販売体制の構築 昨今、鳥インフルエンザや豚熱といった家畜疾病の蔓延だけでなく、猛暑などの影響で畜産物相場が高騰しやすい環境にあります。食品事業はまず原料(畜産物)を仕入れ、販売するため、相場の高騰を販売価格に反映できなければ損益に大きく影響を及ぼすため、販売先にはご理解いただきながら相場高騰影響を受けにくい商流を構築しています。
資本効率改善	グループシナジーの要として、生産者と消費者をつなぐ 食品事業は、畜産物の仕入れ、スーパーなど小売店への卸売りを通じ、生産者や消費者と近い距離にあることから、そこで得たお客様の要望や課題感を、食品事業はもちろん、飼料事業を含め、グループ全体へ波及させることが可能です。食のサプライチェーンの川上から川下まで関わる広さが、個別事業の競争力の強化につながっています。 		

在庫管理の徹底

食品事業は飼料事業よりも在庫回転日数は短いですが、畜産物の在庫には冷蔵設備が必要なことや、生鮮品であることから在庫の回転率の向上は重要な課題となっています。

グループ食品子会社ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を常にモニタリングし、四半期に一度のグループ会社全体会議にて共有することで、課題の洗い出しや、施策の共有を行っています。

海外の取り組み



目指す姿

食料需要が拡大する新興国において、国内で培った配合飼料の技術・ノウハウを活かし、市場へ参入。将来的な新たな収益の柱として事業を成長させていきます。

また、海外の技術を積極的に取り入れることでフィード・ワン独自の技術を確認し製品の差別化を図っています。

強みの発揮、競争優位性強化のための取り組み

		製品開発	製造	販売
海外事業	ベトナム	事業概要 [ベトナム] 2011年に双日株式会社との共同出資で畜産飼料の製造・販売を行う現地法人を設立 3期連続して最高益を更新し、ベトナム北部エリアへの新規参入に向け取り組みを強化中 [インド] 2013年に現地企業と共同出資で淡水魚用飼料・エビ用飼料の製造・販売を行う現地法人を設立 高収益商材をターゲットとした商品開発と、品目の統廃合・配合提案を通じて生産性の改善に注力 ジャパंकオリティによる差別化 フィード・ワンの源流から数えて約100年の歴史を有する豊富な知見を活かし、高品質な飼料を安定して提供しています。地場の多様な有利原料を活用できる配合設計技術を活かし、収益体制の強化を推進。 フィード・ワンよりベトナムに2名、インドに1名を派遣しており、加えて製造技術に長けた人員を定期的に往訪させ現地スタッフに最新の製造ノウハウなどを伝えています。 在庫や債権管理の徹底 フィード・ワンでの原料や商品在庫の最適化や債権管理を現地法人にも教育し、財務体質の改善にも取り組んでいます。 次世代人材の育成 フィード・ワンにて「海外派遣研修制度」を導入し、海外事業の理解醸成を進めています。		
	インド	現地の事業基盤強化 当社専門家による高度な飼養技術を活用し、現地農家への技術支援やサービスの向上を実現しています。加えて、KSFではSNSを活用した情報発信や農家との密な関係構築を通じて、マーケティング活動の強化にも取り組んでいます。これらの施策により、現地での事業基盤を確固たるものにしていきます。  (facebook) Kyodo Sojitz Feed Miền Trung https://www.facebook.com/profile.php?id=61554711106776 配合飼料化の推進 インドの養殖生産量は中国、インドネシアに次ぐ3位とマーケットが大きいですが、その生産は配合飼料由来は少なく、潜在的な配合飼料の需要は現在の10倍以上とも言われています。 配合飼料による生産性の効率化や安心安全な水産物の生産を訴求し、マーケットシェアの拡大を図っています。		
技術提携		海外への人材派遣 畜産業は欧米を中心に研究が進んでおり、日本の持続的な畜産業の発展のヒントが多くあります。当社は人材育成や最新の技術情報収集を目的に、短期出張(研修・情報交換)と学術研修(短期留学)を行っています。		
		海外から講師招聘 海外より講師を招聘し、社員向けの技術研修や、養豚生産者を対象としたセミナーを開催しています。生産者の皆さまからも大変ご好評いただいております、当社がもつ競争優位性を活かした価値を提供しています。		

ベトナム



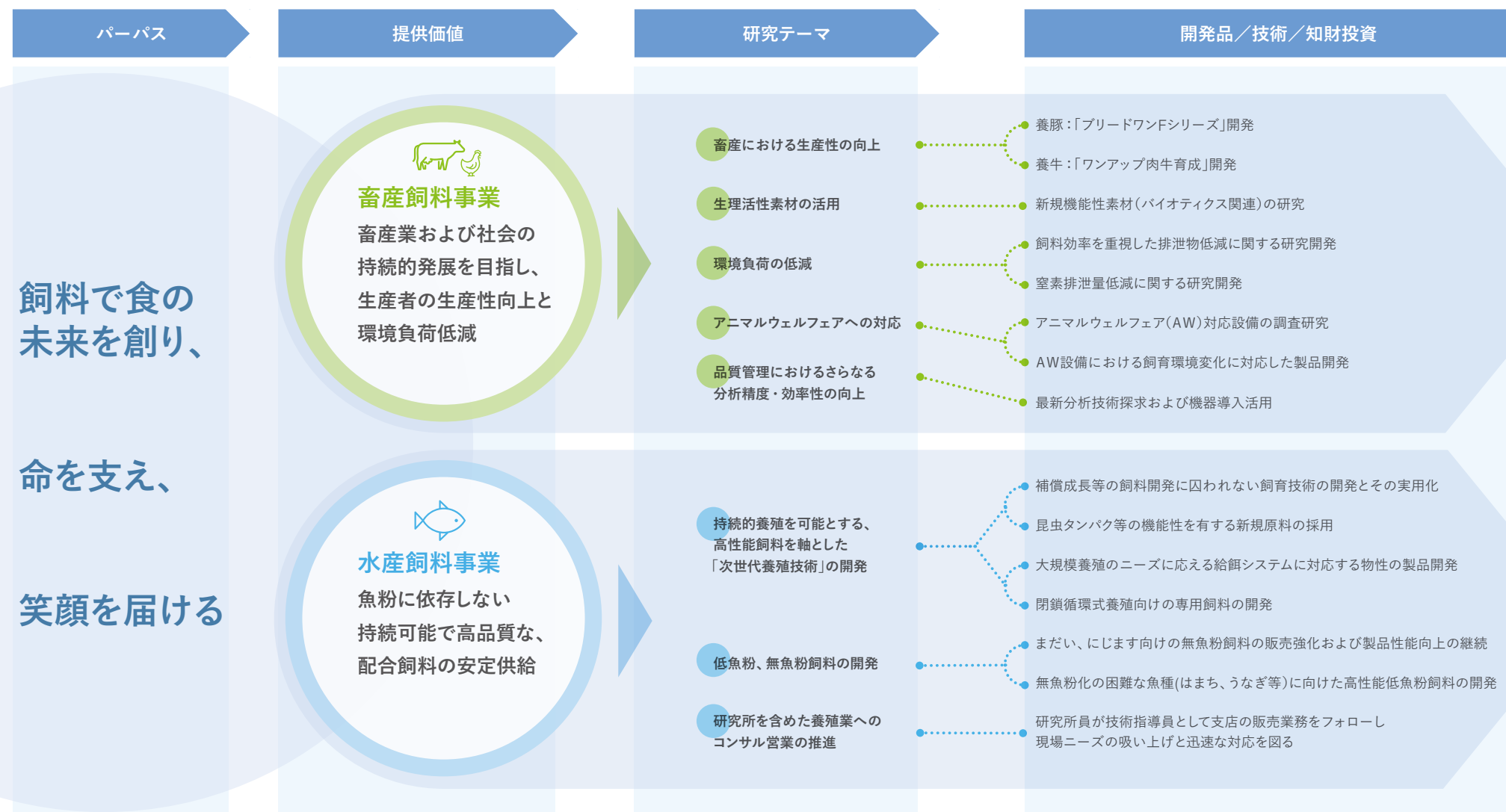
インド



R&D戦略

飼料や食に関わる社会的要請や市場ニーズは年々高度化・多角化しています。こうした中で、課題に応える画期的な製品をいち早く世に送り出すために、自社研究所を通じて新たな技術の開発・獲得・応用を積極的に行っています。

技術・知財における価値創造パス



R&D戦略

R&Dトップメッセージ



取締役常務執行役員
畜産事業本部長 兼 研究所管掌

田代 義尚

■ 全体方針と重点領域

飼料・畜産物の研究開発の主たる目的は、飼料の安心安全の提供と畜産物のおいしさの追求である一方、より厳しさを増す畜産業界においては生産性向上も含めたコストパフォーマンスも重要になります。また、世界的な課題である温室効果ガスの排出抑制などサステナブルな畜産に対する関心も高まっています。それら多様なニーズに対応するため当社では有効アミノ酸設計により無駄のない栄養供給と排泄量低減を図るほか、牛の呼気由来のメタンガス低減による環境負荷低減の栄養設計など、畜産業の持続的成長に貢献すべく生産性向上と環境負荷低減を両立する研究開発を進めています。さらに技術提携先である米国 Provimi North America 社やカンザス州立大学の海外ネットワークや最新のIoT技術等も活用し、差別化製品・技術をよりスピーディーに提供する体制を構築しています。

■ 競争優位性に貢献する技術や製品

2025年3月期、生産性向上を追求した種豚用「ブリードワンFシリーズ」と肉牛育成用「ワンアップ肉牛育成」の2製品をリリースしました。「ブリードワンFシリーズ」は多産系母豚の健康性をサポートする商品で、ストレスの多い母豚のケアから産子数を安定的に増やすことを可能とし、生産者の収益性を改善するものです。「ワンアップ肉牛育成」は綿実やビートパルプ^{※1}といった既存の原料に反芻^{※2}回数を高めるという新たな価値を見出し、それを応用し素牛体重の最大化を図った製品で、特許を出願中です。また、厳しさを増す暑熱ストレスへの対応として、各畜種の暑熱対策飼料(サウマンナ(養豚)、アイス(養牛)、バイタックスネオ(養鶏))を配置し、夏場における家畜のストレス緩和とそれによる経済性向上に全社で取り組んでいます。

※1 ビートパルプは、甜菜(ビート)から砂糖を抽出した後に残る繊維質のことです。主に家畜の飼料として利用され、特に乳牛の飼料として重要です。

※2 牛は反芻が多いほど、消化が促進され、より多くの栄養を吸収できます。反芻とは、牛が一度飲み込んだ食物を口に返し、再咀嚼することで、食物を細かく砕き、胃内の微生物による消化を助ける行動です。



執行役員 水産飼料部長

橋本 公浩

■ 新たな価値を持つ水産飼料開発

次世代の養殖に向けた主な課題として、「魚粉配合率の低減」「水温の上昇」「新養殖形態への対応」の3つが挙げられます。こういった課題に対し、当社では各魚種における低魚粉・無魚粉飼料の開発・販売、夏場の高水温対策として給餌制限に着目した飼養管理技術の確立や、体表粘液増加効果を持つ昆虫タンパクの活用検討、また沖合大規模養殖や陸上循環養殖といった新たな養殖形態に適合した飼料開発なども進めています。海洋天然資源原料依存からの脱却による環境配慮、新しい技術導入による養殖生産性の向上への貢献が期待され、これらの価値に対する当社の収益性の拡大が期待できます。

■ 社内連携とイノベーション推進

水産研究所、営業、工場の円滑な連携を図るために、各部門の意見を橋渡しする役割を持つ製品管理課を設置しており、営業からの発注を踏まえた工場の製造量調整や水産研究所で得られた知見を実際の製品の配合設計に反映させる業務を行っています。

また、水産研究所において営業およびお客様へ当社の研究内容をアピールしつつ、現地の具体的な要望を広く集めて製品開発に活かしていくため、2025年3月期から新たに3支店に水産研究所から各1名の技術普及員が配置されました。営業に技術普及員が同行することにより、お客様ニーズが正確かつ迅速に吸い上げられ、今後の研究方針にも反映されています。

また、研究所では四半期に1度勉強会を開催し、営業のスキルアップに貢献しているほか、畜産研究所とも連携し、畜産飼料事業とのシナジー効果を高められるように取り組んでいます。

R&D戦略

～プロジェクト担当者の声～

VOICE



“

研究所では、家畜の生産成績の向上はもちろんのこと、メタンや窒素、CO₂など環境負荷物質の低減や、アニマルウェルフェアに配慮した、持続可能な畜産技術の開発をスピードアップし、人も動物も幸せになれる畜産への貢献を目指しています。

”

研究所 室長

吉本 健治

新たな価値創造へのチャレンジ

昨今の育種改良スピードは凄まじく、あわせてお客様からの成績改善要望も強くなっています。畜産の生産性向上に向けては、養豚向け「ブリードワンFシリーズ」、養牛向け「ワンアップ肉牛育成」などの新製品を発売、好評をいただいています。

また飼料は栄養スペックが高いほど高性能との考えが根深いですが、成績も改善しながら飼料を低栄養化し、環境に放出される負荷物質を低減する技術についても研究を進め、当社飼料へ応用しています。昨今話題となっている牛からのメタン排出を抑制させる技術についても、国内でいち早くメタン測定システムを導入し、開発のスピードを速めています。

企業として重要な取り組みであるSDGsの一環として、畜産生産者のアニマルウェルフェア対応への関心が高まっています。当社でもいち早く導入された生産者様との共同研究や、研究所への設備導入を進め、最適な飼育方法、飼料設計に関する試験・研究を行っています。

やりがい・今後の抱負

自分たちの考えた手法が、想定通りに効果を発揮し、生産者様に求められる製品として出来上がった際には大きな達成感、充実感が得られ、やりがいを感じています。またIoTや食品関連など、新たな分野の人々と交流を持ち、知識や情報を得られることも、新たな発想による開発促進、自らの能力向上や人脈構築につながっています。

今後は、育種改良や技術の進歩、新たなニーズに対してスピーディーに対応することが重要です。そのためには私たち研究所員のさらなる能力の向上が必須です。また、開発のスピードアップに向けて新たな試験設備・機器の導入、作業の省力化につながる環境の整備などを進めていきます。



“

母豚の腸内フローラの安定化と産子の健康にも考慮した「ブリードワンFシリーズ」を新発売！急速に育種改良が進む繁殖母豚に対応するために、国内外から情報収集と自社試験農場における実証試験だけでなく、他企業との共同研究も駆使しながら製品開発や新技術開発に取り組んでいます。

”

研究所 課長代理

大澤 和弘

新たな価値創造へのチャレンジ

近年豚の遺伝的な育種改良は目覚ましく、その結果として繁殖母豚が1回の分娩で産む子豚の数が大幅に増加し、母乳の分泌能力も大きく高まっています。これに伴い農場現場では、分娩が長時間化して母豚の負担が増えてしまったり、分娩後も体に蓄積した栄養を削ってでも母乳を出してしまうなど、従来の栄養管理のままでは問題が起きやすくなっていることが大きな課題でした。

このような高能力母豚の負担を軽減しながら高い成績を維持することを目指して試験研究を行った結果、母豚の腸内フローラの安定化が、母豚体内の持続的な栄養供給と母乳の質の維持を同時に解決することが分かりました。この技術開発にあたってはミヤリサン製薬株式会社様との共同研究が大きく貢献しました。2025年3月期には腸内フローラの安定化をメインコンセプトとした母豚用飼料「ブリードワンFシリーズ」の新発売に至り、現在も日本全国のお客様にご愛顧いただいています。

やりがい・今後の抱負

飼料業界は食の生産・食の安全・食のおいしさに直結した産業であり、自分たちの開発した製品が食の豊かさに貢献していることにやりがいを感じています。それと同時に、日々の業務で新たな発見があったときの楽しさが研究のモチベーションになっています。

畜産業界は品種改良だけでなく、生産者様の事業形態の変化、生産コストの高騰など、近年様々な変化が起きています。これらの変化に対応するためには新たなチャレンジが何よりも重要だと感じます。過去の延長線上ではなく、現在のお客様の延長線上を常に念頭において、これからも研究開発に取り組んでいきます。

R&D戦略

～プロジェクト担当者の声～

VOICE



“

「次世代養殖」に向け、魚粉代替となり得る原料の調査を実施。数ある代替原料の中でも特に「昆虫タンパク」に着目！激変する養殖環境においても、しっかりとパフォーマンスを示すことのできる飼料開発に努めています。

”

水産研究所 課長代理

古賀 大滋

新たな価値創造へのチャレンジ

水産養殖の現場では、魚粉を主体とした配合飼料を使用することが主流となっていますが、魚粉の原料となるイワシの天然資源枯渇や世界的な養殖需要拡大に伴い、魚粉の国際価格は上昇し、高止まりの傾向にあります。そのため、魚粉等の天然資源に依存しない配合飼料の開発が急務となっており、当社水産研究所でも代替原料の模索や性能評価試験が日々実施されています。その中でも私たちが特に注目している原料として「昆虫タンパク」が挙げられます。

近年、昆虫タンパクは世界各地で注目されており、中国やインド、東南アジアを中心に生産量が増加しています（ミールワームやアメリカミズアブ等）。配合飼料の原料となる魚粉の一部を昆虫原料に置き換えても、養殖魚が十分成長することは確認できていますが、注目すべきはその機能性にありました。ミールワームを飼料中に配合することで、複数種の養殖魚で体表粘液が増加したのです。体表粘液は、魚体を海中の細菌や寄生虫などから守るバリアの働きをします。この体表粘液の増加は、養殖魚の抗病性向上などの効果が期待できるとして、2024年に特許を出願しました。

やりがい・今後の抱負

私たちの開発した製品がお客様の元に届き、実際に使用してもらおう中でそのパフォーマンスを評価されたときが最もやりがいを感じる瞬間です。

飼育環境や原料動向、世界情勢が激変していく大変厳しい状況の中ではありますが、このような時こそ、お客様と真摯に向き合い、お客様の声に耳を傾け、その時々ニーズを正確につかみとれるようにしたいと思います。今後も多くのお客様に満足いただけるような技術・製品開発に努めていきます。



“

養殖業においては近年の海水温の変化や養殖方法の多様ななど様々なニーズが発生しています。当社は変化する環境に対応していくため昆虫原料の採用や補償成長のような飼養管理技術の普及に取り組んでいます。

”

水産研究所 主任

高梨 瑞穂

新たな価値創造へのチャレンジ

当社水産研究所では、養殖現場の多様なニーズをよりの確に把握し研究開発に反映させるための体制強化を進めています。全国の各支店に技術普及員として研究所員が配置され、営業担当者と連携して各地の養殖現場を巡回する仕組みです。従来、研究活動は愛媛県の施設内での実験や検証が中心でしたが、現在は現場に足を運び、生産者の皆さまの声を直接聞き取ることで、より実践的な知見の蓄積に努めています。また、得られた情報をもとに、各地の養殖現場における野外試験も積極的に実施しており、飼料の効果の検証や飼養管理技術の実用性を現場レベルで検証する取り組みも進めています。このような活動を通じ、現場の課題に即した技術開発を進めています。

やりがい・今後の抱負

私は今年から九州エリアの技術普及員となり、様々な養殖現場に直接足を運ぶ機会を得ました。これまで研究所内での検証だけでは気づくことができなかった現場ならではの声や環境の変化を感じ、多くの刺激を受けています。養殖業を取り巻く環境は日々変化しており、また生産規模や養殖エリアにおいても同じ生産者はおらず、その変化に柔軟に対応することが求められていると考えます。これからも当社製品をご使用いただく生産者の皆さまの声に耳を傾け、現場の実情に寄り添った支援や提案ができるよう努めていきます。

サステナビリティ担当役員メッセージ



執行役員 経営企画本部長

新田 峰行

マテリアリティを全社の共通言語に、環境・社会と調和した事業を追求する

サステナビリティへの責任

～環境・社会と深く関わる当社だからこそ～

当社の事業は、自然資本を基盤とする農畜水産物の生産と密接に結びついています。飼料は、とうもろこしや魚粉などの素材が原料として多く使われ、これらの生産は気候や生態系の変化に大きな影響を受けます。また、飼料を通じて支える畜産・水産の現場も、自然環境そのものの上に成り立っています。このように当社の事業は、自然と人とが連関する広範なバリューチェーンの中に位置しており、生物多様性や自然資本との調和を前提としなければ、持続可能な成長はありません。

こうした認識のもと、当社はサステナビリティ方針に「自然との共生」への強い思いを込め、事業活動のあらゆる判断において「環境・社会・人」の調和を意識する視点を持っています。たとえば、魚粉を使用せずに開発した無魚粉飼料「まだいDPサステナZERO」や、牛の呼気から発生するメタン排出抑制飼料の研究開発など、自然環境と事業の接点を見つめ直しながら、技術と製品にその理念を反映しています。

企業が果たすべき責任とは、短期的な利益にとどまらず、「未来の地球と社会」に対していかなる影響を与えるかを問いつける姿勢にあると考えています。

マテリアリティの達成に向け、One'sアクションを着実に進める

当社は、事業活動を通じて向き合うべき社会課題を「マテリアリティ（重点課題）」として定め、その実現に向けた具体策として「One'sアクション」を展開しています。「会社として何をを目指すのか」「社会とどう向き合うのか」という軸を明確に示すものであり、社員一人ひとりがその意義を自らの行動に結びつけられるよう、浸透に取り組んでいます。

マテリアリティ



「おいしさのみなもと」から
食のサプライチェーンを支える

安心安全な飼料と食品の安定供給を通じて、
日本の食生活を支えます



飼料を通じて
環境と社会の調和を図る

資源循環型社会の実現を目指すとともに、
気候変動、生物多様性に対する取り組みを推進します



人々の豊かな暮らしに
貢献する

畜水産業界の発展に貢献し、人々の持続
可能な豊かな暮らしづくりに貢献します



食の未来を創る人材を
育成する

誰でも活躍できる環境をつくとともに、
新たな価値を創造する人材を育成します



社会から信頼される
組織をつくる

社員一人ひとりが高い倫理観を持ち
ガバナンスを強化します

サステナビリティ担当役員メッセージ

「『おいしさのみなもと』から食のサプライチェーンを支える」取り組みでは、老朽化対応と供給体制の強化を目的として、水産飼料の新工場への大型投資について機関決定しました。同工場は、無魚粉飼料をはじめとする環境配慮型水産飼料の開発と安定供給を担っていきます。

「人々の豊かな暮らしに貢献する」取り組みでは、近年の猛暑が、家畜の成長不良や繁殖成績の悪化といった深刻な課題を引き起こしている状況に対応すべく、暑熱対策機能を強化した飼料やサプリメントの製品リニューアルを進め、生産現場の支援に努めています。

「食の未来を創る人材を育成する」取り組みでは、多様な働き方に対応した制度の整備、健康経営の推進、DE&Iの実践などを通じて、働きやすい職場環境の構築を進めています。こうした環境整備は、社員一人ひとりのパフォーマンスを引き出すとともに、業界トップシェアの確立や収益改善とも相まって、挑戦を後押しする企業風土の醸成につながっています。

「社会から信頼される組織をつくる」取り組みでは、役職員行動規範の刷新に加え、理念ブックの作成・配付などを通じて理念体系の視覚化を図り、価値観の共有を促進しています。こうしたツールは今後も継続的に活用していく方針です。

「飼料を通じて環境と社会の調和を図る」取り組みでは、省エネ型設備の導入や再生可能エネルギーの活用に加え、老朽化が進む既存工場の更新・改修も進めています。

さらに、生産者との連携によるCO₂削減への貢献など、バリューチェーン全体での環境負荷低減を目指しています。

事業の成長ドライバーとしてのサステナビリティ

当社が目指すサステナビリティ経営とは、単に環境配慮や社会的貢献を実現するための取り組みではなく、企業の本質的な価値を中長期的に高めていくための経営戦略そのものです。急激に変化する事業環境のもと、5年後、10年後を見据えたバックカスティングの視点から、社会課題の変化に対応する当社の使命を明確に捉え、将来に向けた打ち手を講じていくことが、持続的成長の礎となると考えています。

たとえば、地球温暖化に伴う暑熱や水温上昇、魚粉など自然資源の制約といった構造的な課題は、畜水産業界全体にとって将来の事業継続を脅かす要因となります。当社では、これらの課題を先取りし、暑熱対策飼料や無魚粉飼料といった製品を市場に投入するとともに、国内外の研究機関との連携を通じた技術開発も加速しています。これらは単なる製品の高度化にとどまらず、ステークホルダーへの価値提供と企業の利益成長を両立させる好循環を生み出しています。

また、こうした取り組みを支えるのは、社員一人ひとりの専門性と現場力です。当社はリーディングカンパニーとして、量だけでなく「質」でも業界を牽引する存在となるべく、人

材育成や職場の風通し改革にも力を入れています。社内に蓄積された知見や技術が、生産者との信頼関係を強め、スピード感ある商品提案やソリューション提供を可能にしています。

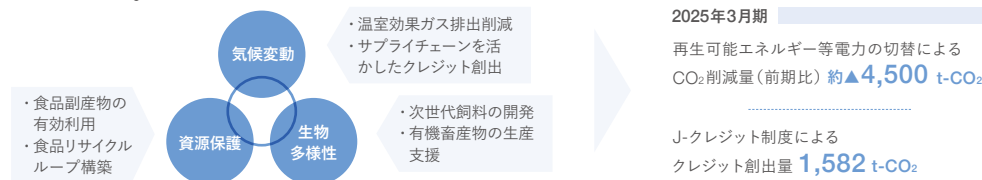
今後、業界構造はさらに淘汰と再編が進むと見られます。その中で生き残るのは、環境負荷の低減や社会課題の解決に投資を惜しまない企業です。当社もまた、将来の社会と地球への責任を果たす存在として、サステナビリティ経営をより一層加速していきます。結果として、こうした取り組みが企業の信頼を高め、株主価値の向上にもつながっていくと確信しています。



地球環境への配慮

基本的な考え方

当社グループの事業は自然の恵みの上に成り立っており、自然資本に関わる重要課題として「気候変動」「資源保護」「生物多様性」の3つを掲げています。環境課題に取り組むことは、地球環境への直接的な貢献のみならず、新たな技術開発等による企業価値の向上およびステークホルダーへの価値創出につながると考えています。当社が培ってきた製造技術や飼養技術等を活用した取り組みや取引先と協力した温室効果ガスの排出量削減等、サプライチェーン全体での地球環境への負荷の軽減を積極的に推進していきます。



気候変動への対応—TCFDに基づく情報開示—

当社グループは2022年4月に金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同し、TCFDに基づく情報開示を行っています。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティの取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長、事業部門や管理部門等から組織横断的に選任した責任者をメンバーとする「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、当社グループにおけるサステナビリティに関する課題・対応策について検討・議論しており、定期的に経営会議および取締役会へ報告を行うとともに、取締役会からの監督・助言を受ける体制を整えています。

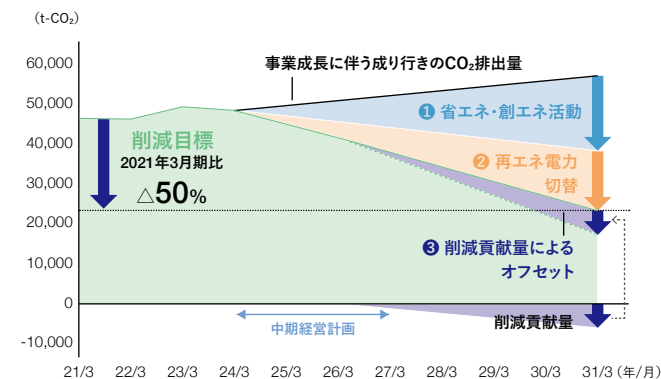
リスク管理

気候変動関連の機会・リスクについては、リスク統括部門である経営企画部が中心となって、内部・外部要因を鑑みて当社グループにおける気候関連リスク・機会を特定します。特定したリスク・機会は、リスクマネジメントの体制・仕組みを活用し、定量・定性的に分析・評価し、対応策を策定しています。サステナビリティ委員会では、対応の実施状況をモニタリングして改善を図り、重要な事項は経営会議、取締役会等へ報告しています。

気候関連リスクをリスクマネジメント体制に含めて総合的なリスク管理とすることで、グループ全体のリスクの最小化や機会の最大化を図っています。

指標と目標

当社グループでは、脱炭素ロードマップ(右図)を策定し、2031年3月期までにScope1・2のCO₂排出量50%削減(2021年3月期比)を目指しています。また、2051年3月期にはサプライチェーン全体におけるカーボンニュートラルの達成を目指します。



CO₂排出量実績(単位:t-CO₂)

項目	対象範囲	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1・2(前期比)	合計	46,626	46,267 (▲0.8%)	49,546 (+7.1%)	48,412 (▲2.3%)	44,331 (▲8.4%)
Scope1	単体・連結※	16,393	17,353	20,684	19,046	18,638
Scope2	単体・連結※	30,233	28,913	28,862	29,366	25,693
Scope3(前期比)	合計	1,433,714	1,634,175 (+14.0%)	1,730,980 (+5.9%)	1,737,428 (+0.4%)	1,724,828 (▲0.7%)
カテゴリ1【購入した製品・サービス】	単体・連結※	1,391,146	1,611,030	1,712,159	1,717,291	1,695,577
カテゴリ2【資本財】	単体・連結※	29,172	10,375	7,581	9,918	14,453
カテゴリ3【Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動】	単体・連結※	6,625	6,363	4,602	4,728	9,268
カテゴリ5【事業から出る廃棄物】	単体(工場・研究所)・連結※	953	1,047	950	944	1,122
カテゴリ6【出張】	単体(本社)	71	78	104	162	183
カテゴリ7【雇用者の通勤】	単体	336	359	346	346	360
カテゴリ8【リース資産(上流)】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ10【販売した製品の加工】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ11【販売した製品の使用】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ12【販売した製品の廃棄】	単体	854	842	862	897	819
カテゴリ13【リース資産(下流)】	単体	4,558	4,081	4,375	3,142	3,045
カテゴリ14【フランチャイズ】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ15【投資】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外

※ 連結子会社(飼料製造工場および食品・農場子会社)

(注) カテゴリ1は原料調達(飼料原料・畜産物の仕入れ)を算出

地球環境への配慮 気候変動への対応 ―TCFDに基づく情報開示―

戦略

当社グループでは、気候変動への対応を経営上の重要課題と認識し、気候変動が及ぼす財務インパクトを把握するため、2030年におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析においては、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数のシナリオを参照しています。

シナリオ分析結果と対応策一覧

財務影響度	大：損益影響額 5億円超 又は事業運営への影響が重大		時間軸	短期：5年以内
	中：損益影響額 1億円超5億円以下 又は事業運営への影響がやや大きい			中期：5年超10年以内
	小：損益影響額 1億円以下 又は事業運営への影響が軽微			長期：10年超

区分		リスク・機会	財務影響度		時間軸	リスク・機会への対応策	
			1.5°C/2°C未満	4°C			
移行リスク	規制・政策	温室効果ガス排出量の規制強化に伴うコストの増加	大	大	中期	CO ₂ 排出量 (Scope1・2)削減への取り組み ● 省エネ活動・省エネ機器の導入 ● 再生可能エネルギー由来の電力への切替 ● 太陽光発電設備の設置 ● IoT技術の活用	サプライチェーンにおける炭素税低減の取り組み ● 畜産飼料：配合飼料のバラ積み促進 ● 水産飼料：リサイクルプラスチックを配合したポリ袋の使用 ● 食品事業：プラスチック包装資材の使用量の削減
	評判	気候変動への対応が不十分なことによる企業評判の低下	小	小	長期	CO ₂ 排出量の削減目標達成に向けた取り組みの推進 社会全体のCO ₂ 削減への貢献(食品リサイクル・食品ロス削減) 気候変動対応を含む情報開示の強化	
物理リスク	急性	自然災害による畜産農家・養殖場の物理的損失、物流の遮断による飼料販売数量の減少	小	小	短期	生産者への対応 被災時に必要な支援をタイムリーに供給できる体制の構築	物流遮断への対策 複数の配送ルートによる代替供給が可能な体制の構築
		自然災害による工場の操業停止	小	小	短期	BCPによる社員の安全確保や飼料製造・販売の保全、被災工場からの製造応援の実施	
	慢性	気温・海水温上昇による家畜・養殖魚への影響と国内生産適地の変化に伴う飼料販売数量の減少	小	中	長期	畜産飼料：飼養管理技術の最新情報の発信 水産飼料：需要増加が想定される循環式陸上養殖への対応製品の開発	
		気候変動に起因する原料生産量・原料価格への影響に伴う利益の減少	大	大	長期	価格や品質面において有利性のある原料の積極的活用 畜産飼料：国産原料の活用推進 水産飼料：フレキシブルな対応が行える体制の構築	適正な価格改定 畜産飼料：四半期毎の適正な販売価格の改定の継続 水産飼料：原料価格の変動に応じた販売価格の改定の実施
機会	効率・資源	製造効率向上に伴う製造コストの低減	小	小	短期	IoT活用の取り組み 工程別エネルギー使用量の見える化 IoT技術の導入による更なるエネルギー効率の改善	製造効率向上の取り組み 製品品目や使用原料の集約による製造効率の改善
		効率的な流通プロセスの構築による物流コストの低減				工場により近い立地からの原料調達 長距離トラックによる輸送低減の取り組みとして、内航船を活用した輸送への転換を推進	
	サービス・製品	サステナブル飼料の開発・販売、サステナブル原料の活用による飼料販売数量の増加	中	中	短期	畜産飼料：牛から排出されるメタン低減飼料の開発等、他社に先行して製品開発を実現し、飼料販売数量拡大を図る 水産飼料：昆虫由来原料や藻類・メタン資化菌を活用し、他社に先駆けて実用化に向けた取り組みを進めることにより飼料販売数量の拡大を図る	
		畜産における暑熱対策技術の向上による飼料販売数量の増加	中	中	短期	暑熱対策飼料やサプリメント等、さらなる研究開発を進め、飼養管理技術について継続的に情報収集を行い、サービスを提供する	
	市場	海水温上昇の影響を受けない循環式陸上養殖の拡大による飼料販売数量の増加	小	小	短期	循環式陸上養殖に対応した飼料を他社に先駆けて開発することにより、新たな市場で飼料販売数量の拡大を図る	



より詳細な情報はWebサイトをご覧ください。
<https://www.feed-one.co.jp/csr/environment/tcdf.html>

気候変動への対応

北九州水産工場

リチウムイオンバッテリー搭載、電動式フォークリフトの導入

燃料使用に伴うCO₂排出量の削減を目的とし、リチウムイオンバッテリー搭載の電動式フォークリフトを導入しました。従来のディーゼル式フォークリフトと比較し、高パフォーマンスを維持しながらCO₂排出量の削減と低ランニングコストを実現しています。順次、他工場での導入も進める予定です。



外部機関による国際的な評価

CDP2024気候変動分野において「B」スコアに認定

国際的な非営利団体CDPが実施する企業のサステナビリティ調査の気候変動分野において、「自社の環境リスクや影響について認識し、行動している」と評価されたことを示す「B」スコアに認定されました。



地球環境への配慮

気候変動への対応

牛のメタン低減飼料の開発

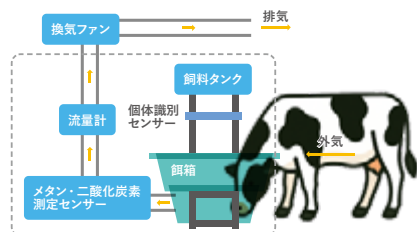
—牛呼気メタン測定機GreenFeedシステムを活用した研究開発—

牛のゲップに含まれるメタンは温室効果ガスの一つであり、日本の農林水産分野の温室効果ガスの中で、牛のゲップなど家畜から排出されているメタン由来のものは約18%を占めています(2023年3月期)。当社は、動物性タンパク質の安定供給や持続的な畜産業の発展のために、メタン低減飼料の開発は必要不可欠であると認識しています。

一方で、開発のためにはメタンの排出量を精緻に測定する必要がありますが、そのためには多大な費用や労力がかかることに加え、密閉空間での測定となることから牛への負担も大きいとされています。この問題点をクリアするために、C-Lock社GreenFeedシステムを2023年7月、当社研究所に日本で初めて導入し研究を進めてきました。

同装置は、牛が飼料を食べるために飼槽に頭を入れるとファンが作動し、呼気を回収することができる仕組みとなっており、精緻な排出量測定が可能です。また、当社の研究により、嗜好性の高い飼料を用いることでGreenFeedへの特別な馴致なく測定ができることが明らかになりました。今後は、実際の生産現場に即した再現性の高いメタン低減技術・飼料の開発や、乳量データを掛け合わせることでメタンを低減しながら生産性を高める飼料の開発を進め、サプライチェーンにおける生産性や収益性への寄与、および温室効果ガスの削減に貢献していきます。

GreenFeedの仕組み

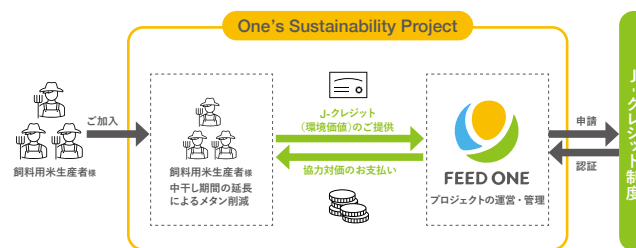


飼料用米生産者との連携

水稲栽培における中干し期間の延長による環境価値創出

国内において稲作由来のCO₂排出量は農林水産分野総排出量の約27%を占めており(2023年3月期)、政府は農地土壌に係る温室効果ガス削減目標として「2031年3月期に104万t-CO₂削減(2014年3月期比)」を掲げています。

当社は配合飼料の原料の一部に「飼料用米」を使用しており、飼料用米生産者の水田におけるメタン排出量の低減に取り組むべく、2025年3月期より中干し期間の延長による環境価値創出プロジェクトを始動しました。生産された飼料用米は当社が配合飼料原料として使用することで、サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減に寄与しています。2025年3月期の取り組みは、当社として初めてクレジット認証(1,582t-CO₂)を受け、プロジェクトで創出した環境価値は、J-クレジットとして当社削減貢献量におけるオフセットに活用します。また、飼料用米生産者は、温室効果ガスの排出抑制とともに、クレジット創出による収益を得ることができます。



北九州畜産工場

再生可能エネルギーの導入

北九州畜産工場は、2025年5月から再生可能エネルギー100%の電力を導入しました。これにより、2024年4月より再生可能エネルギー100%の電力を導入している北九州水産工場とあわせて、国内2工場における使用電力の100%再エネ化を実現しました。

資源保護

食品副産物の有効利用

食用植物油や小麦粉を製造する際に大豆油かすやふすま等、不可食部(食品副産物)が発生します。当社ではこれらの副産物を配合飼料原料として有効利用することで、食品リサイクルの一端を担っています。

食品ロスの削減

日本では、まだ食べられるのに廃棄される「食品ロス」は事業系・一般家庭合わせて約464万トン(2024年3月期)と推計されています。この「食品ロス」の削減が課題とされている中で、当社では食品ロスを加熱・乾燥加工した「フライドミール」を飼料原料として使用することで、限りある資源を最大限に活かして有効活用しています。



持続可能な畜水産業の実現

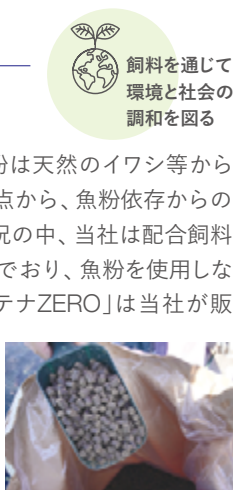
当社グループは、天然資源の保護や畜水産業が抱える社会課題の解決に貢献する製品やサービスの開発・販売に取り組んでおり、競争優位性の強化にもつながっています。また、国産畜水産物の消費促進や畜水産業に関する学びの機会を提供することにより、未来の畜水産業を担う人材を育成し、持続可能な畜水産業の実現を目指しています。

海洋資源の保護

低魚粉・無魚粉飼料の開発・販売

水産用配合飼料の主な原料となる魚粉は天然のイワシ等から製造されており、海洋天然資源保護の観点から、魚粉依存からの脱却が求められています。このような状況の中、当社は配合飼料に含まれる魚粉使用量の低減に取り組んでおり、魚粉を使用しないまだい用無魚粉飼料「まだいDPサステナZERO」は当社が販売するまだい用飼料の中で一番の販売数量を誇っています。

その他の魚種の飼料開発においても低魚粉化を進め、持続可能な養殖業の実現に寄与していきます。



飼料を通じて
環境と社会の
調和を図る



昆虫タンパクの活用

近年、環境負荷の少ない循環型資源として昆虫タンパクが注目されています。当社においても、水産用配合飼料における魚粉依存脱却の一環として昆虫タンパク活用に向けた研究を行っています。

そのような中で、当社は昆虫タンパクの一つである脱脂ミールワームを配合した飼料の給与により養殖魚の体表粘液が顕著に増加する効果を確認しました。魚体の粘液増加は、外部から侵入する病原体を防ぐ役割を果たし、養殖魚の健全な飼育環境づくりに寄与することが期待されています(2024年7月に特許出願中)。今後昆虫タンパクの機能性について検証を進めることで、昆虫タンパクのさらなる可能性を追求していきます。



製品・サービスの提供を通じた畜産業界への貢献

暑熱対策飼料の開発・販売

昨今の記録的な猛暑は家畜の飼料摂取量の減少や繁殖能力の低下を招き、結果として生産性の大幅な低下を引き起こす要因となっています。当社では、飼料に発汗による体温調節や飲水を誘導する効果を持たせるほか、抗酸化作用のある原料等を配合するなど、「暑熱対策飼料」の開発・販売に取り組んでいます。



人々の豊かな暮らしに
貢献する

発売から30周年を迎え、
リニューアルした 種豚用暑熱
対策サプリメント「サウマンナ」



畜産における社会課題への対応

近年の畜産業界では、経営者の高齢化や人手不足が深刻な社会問題となっています。当社は畜産への新技術導入や飼養技術の研究・開発を通じて、課題解決に取り組んでいます。

①搾乳ロボット専用飼料の開発・販売

スマート畜産が進む中、酪農家における搾乳ロボットの導入が進んでいます。搾乳ロボットは省力化のメリットが大きいが一方、機器導入後の乳牛の馴致や効率的な運用に課題があります。

当社は乳牛の馴致に効果的な搾乳ロボット専用飼料を開発・販売し、搾乳ロボットの普及から導入後の飼養管理アドバイスによる生産者支援に取り組んでいます。

②乳牛のゲノム解析サービス

当社は国内飼料メーカーとして初めて乳牛のゲノム解析サービスを導入しました。ゲノム解析により、子牛の段階で牛の体型や乳量等の遺伝的能力を数値化することができ、生産性の高い牛の選抜を早期に行うことが可能となりました。また、解析結果に基づいた飼料給与メニューの提案により、生産成績向上、経営改善に寄与しています。

キャリア教育支援や食品寄付を通じた畜水産業界への貢献

出張授業・企業訪問

当社では、次世代を担う小中高生に向けたキャリア教育の一環として、飼料業界や畜水産業界の課題について考える出張授業や、当社のSDGsへの取り組みを紹介する職業体験の機会を提供しています。日常生活では触れる機会の少ない業界や社会課題に対する理解を深めることで、将来の進路選択や社会参画のきっかけづくりに貢献しています。



食の未来を
創る人材を
育成する



食育講習会

当社は、地域の中学・高校生を対象とした食育講習会を行っています。講習会では、飼料メーカーとしての知見を活かし、畜水産物が食卓に届くまでのフードバリューチェーンの仕組みや国産・輸入品の違い、養殖と天然の違いなどを解説しています。こうした学びを通じて、自身で食を選択する力を養うほか、国産の畜水産物に関心を持ち積極的に消費することが生産現場を支える行動につながることを伝えています。これらの活動により、未来を担う子ども達の畜水産業界への理解と共感を得るとともに、国産畜水産物の持続的な消費促進に繋がることを期待しています。

食品寄付

当社グループは、「食」に関わる企業として、食を必要とする家庭への支援を行っており、地域のフードバンクやこども食堂に対し、常温保存可能牛乳を寄付しています。当社事業と関連する牛乳を寄付することで、近年減少傾向にある牛乳の消費促進にも貢献しています。

人権の尊重

考え方・方針

当社グループは、社員や取引先をはじめとした事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することが、持続可能な社会の実現に向けて重要であることを認識しています。人権の尊重に対する考え方をより明確にしたうえで取り組みを強化すべく2022年に「人権方針」を策定しています。

本方針は、フィード・ワングループ役職員行動規範に定めた「人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止」の基本方針に則り、全てのグループ会社に対して法令の遵守、人権の尊重を含めた誠実な事業活動を求めています。適用の範囲をグループ全ての役員と従業員とし、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」に規定される人権を尊重するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ取り組みを推進します。また、取締役会の監督のもと、ビジネスパートナーを含む関係者と協業して、人権の尊重を推進することを目指しています。



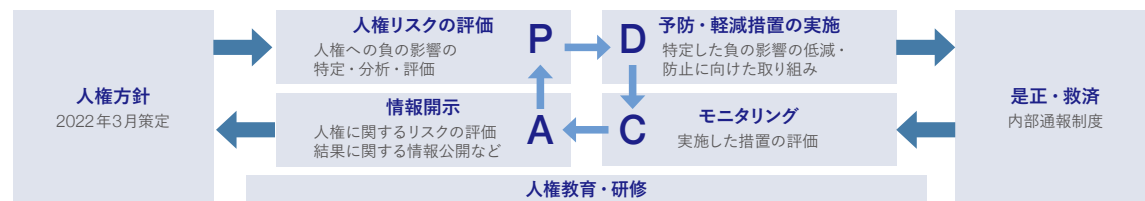
人権方針

<https://www.feed-one.co.jp/pdf/socialmediapolicy-01.pdf>

ガバナンス

サステナビリティ委員会を中心として人権の尊重に関する取り組みを推進しています。人権の尊重に関する取り組みは、サステナビリティ委員会から定期的に取締役会に報告し、取締役会はその取り組みなどにつき監督・助言を行います。

人権デュー・デリジェンスのプロセス



人権デュー・デリジェンス

人権リスクの抽出

当事業業の特性を踏まえるとともに、社内と一部グループ会社を対象としたヒアリングを通じて、人権リスクの洗い出し・重要度評価を行っています。その結果、7つの重要人権リスクを特定し、各人権リスクにおける対応方針を策定しています。なお、重要人権リスク特定のプロセスにおいては外部有識者の助言を受けています。

現在は、策定した対応方針に基づきリスクの低減・防止に向けた取り組みを進めています。

重要人権リスクと当社の取り組み

人権侵害の対象：●自社内 ▲サプライヤー
■地域住民・消費者等

特定された重要人権リスク	対象	取り組み内容
サプライチェーン上の労働者・地域住民の権利（児童労働・強制労働・土地の権利等における人権侵害を想定）	▲■	・調達方針に基づいたサプライヤー管理スキームの構築 ①調達方針の策定とサプライヤーへの周知 ②サプライヤーアンケート等を通じた状況把握
強制労働・債務労働	●	・外国人技能実習生に関する実態調査
ハラスメント（パワハラ・モラハラ）	●	・コンプライアンス研修（e-ラーニング）の実施
自社工場内における労働安全衛生	●▲	・安全衛生に関する研修の拡充
長時間労働・過重労働	●	・労働時間のモニタリング
自社施設運営に伴う地域住民の権利	■	・環境保全設備の設置やそれらの機器点検等
消費者の安全と知る権利	■	・食品関係会社におけるISO22000に準拠したマネジメントシステムの維持（一部FSSC22000） ・品質保証部による定期監査

サプライチェーンにおける取り組み

2025年3月期は、取引金額が上位の原料サプライヤーに対してアンケート調査を実施しました。アンケート調査の項目は「サプライチェーン取り組み方針」に則り、ハラスメントや労働、労働安全衛生等の人権の尊重への取り組みに加え、気候変動を含めた環境への取り組み状況を含みます。今回の調査においては、全対象企業からの回答を得ており、重大な人権侵害は確認されませんでした。

今後も順次対象企業を拡大させていくことにより、サプライチェーンにおける実態把握に努めていきます。



サプライチェーン取り組み方針

<https://www.feed-one.co.jp/csr/social/pdf/index-02.pdf>

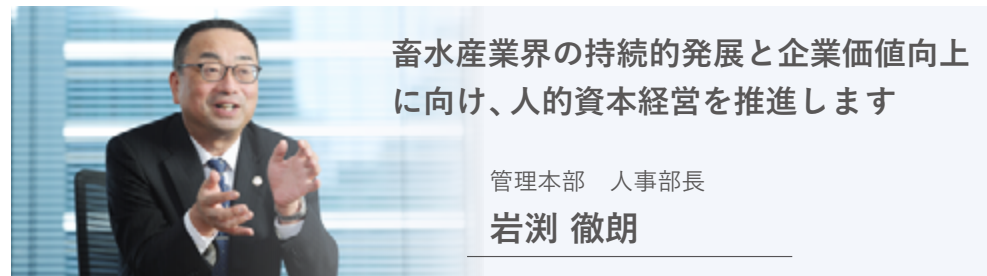
関係会社における外国人技能実習生の状況調査

関係会社における外国人技能実習生の雇用状況や関係法令等の遵守状況を確認しました。その結果、法令遵守や待遇面において問題は認められませんでした。

教育・研修

当社グループでは、ハラスメントをテーマに含むコンプライアンス研修として、当社全従業員を対象としたe-ラーニングを行っています。また、当社グループ全体で人権尊重に対する意識を高めるため、当社および関係会社従業員を対象として「ビジネスと人権」に関する動画研修を行いました。

人材マネジメント



基本的な考え方

当社の経営理念は、PMVV (P.2参照) から成り立っていますが、PMVの根底にはValuesが示す価値観を持った社員の存在があり、Valuesを体現する人材を育成していくことが、当社の持続的発展に不可欠だと認識しています。こうした中で、人的資本に関連するマテリアリティとして、「食の未来を創る人材の育成～誰でも活躍できる環境づくり、新たな価値を創造する人材育成～」を掲げ、具体的な取り組みとして3つのOne'sアクションを定めています(右図参照)。これらは中期経営計画における継続的収益力強化のための重点施策とも連動しています。

One'sアクションとエンゲージメントの向上

社員の生産性向上を図る上で、すべての社員がやりがいを持ち、健康でいきいきと能力を十分に発揮するには、エンゲージメントの高い職場環境が重要です。関連する指標を継続的にモニタリングし、状況に応じてOne'sアクションの施策を柔軟に変化させることで、働きやすくやりがいのある職場環境の構築に努めています。

今後の企業価値向上に向けて

事業成長の基盤づくりとして人材の最適配置や育成をはじめとした人材マネジメントが重要であると認識しています。中でも畜水産業界の持続的発展を見据えた製造部門の人材や、DX推進に向けた人材の確保と育成については、食のインフラを担う当社の重要な責務として強い課題意識を持っています。人材・組織のあるべき姿を着実に実現していくことで、当社の企業価値向上に貢献していきます。

1st STAGEにおけるマテリアリティと連動した人材戦略



人材マネジメント 多様な人材の活躍推進 (DE&I)

方針

多様な背景を持つすべての社員が、お互いを認め合い尊重し、個々の能力や経験を活かせることが企業の持続的な成長に重要と考えています。そのために、多様な社員それぞれが能力を最大限発揮して活躍できる職場環境を目指しています。特に重点的に取り組んでいるものは次の通りです。

取り組み

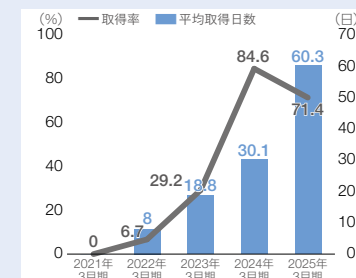
DE&Iにおける重点テーマ	取り組み内容
女性活躍推進	【施策例】女性キャリアデザイン研修 多様な働き方へ柔軟に対応できる体制作りやスキルアップ・人的交流のために、全国の若手女性社員が集まり、女性ならではの悩みや課題等の様々な意見交換を行っています。意見は役員にも共有し、職場環境改善や人事制度設計の参考にしています。
男性社員の育児参加	【施策例】育児休業制度の社内啓発、育児休業の有給化 育児休業制度の周知や部門長等への研修を行い、申し出しやすい環境整備を進めています。消滅してしまう年次有給休暇を最大60日まで保存有給休暇として保有できる制度では、取得対象事由に育児休業を追加しています。社員は無給となる育児休業を有給にできることで賃金面での不安なく育児に専念できます。
社内意識改革、風土醸成	【施策例】マイキャリアデザイン研修 育児や介護などのライフイベントは当事者の社員だけでなく、全社員が自分事として捉えていく必要があります。女性活躍・ダイバーシティの更なる推進のためにはトップダウンの意識改革が重要であると考え、管理職層以上を対象にディスカッションを交えた研修を実施しました。様々な状況にある社員を部門全体でサポートする意識の醸成に繋がっています。 【施策例】コンプライアンス研修 倫理観や道徳観を含めたコンプライアンス遵守の意識向上を目的として、2020年3月期から全社員を対象にコンプライアンス研修を実施しています。コンピテンシー評価の行動特性にもコンプライアンス遵守の項目を設けることで、社員一人ひとりの意識を醸成しています。
多様な人材の登用	【施策例】キャリア人材の採用 外部からの専門人材や様々な経験を持つキャリア人材の採用にも積極的に取り組んでいます。特に、製造部門をはじめとした人材の採用にはより一層注力を図る予定です。 【施策例】シニア人材の活躍 シニア人材がその能力を最大限発揮できる環境整備を目的に、2025年4月から再雇用制度の見直しを行いました。主体的に職務や後進育成に関わることで、シニア人材の更なる活躍推進を進めています。

主要KPI

女性管理職・女性社員比率

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
女性管理職 比率 (%)	1.6	1.7	1.1	1.9	2.2	2.1
女性社員 比率 (%)	18.5	18.7	19.7	20.0	20.5	20.8

男性社員の育児休業取得率・平均取得日数



社員の採用人数

	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途
男性	17	14	14	2	18	0	10	1	13	3	21	3
女性	8	7	3	2	8	0	4	1	9	0	8	3
採用者における 女性比率	32.6%		23.8%		30.8%		31.3%		36.0%		31.4%	

Voice

ダイバーシティの推進こそが会社の成長のみならず

当社の持続的な成長のためには、多様な人材がそれぞれに力を発揮し、活躍いただけるダイバーシティ推進の取り組みが重要と考えています。

人的資本経営に関するマテリアリティに「誰でも活躍できる環境をつくること」を掲げているように、さまざまな属性や知識・経験を持った社員がいきいきと働くことのできる環境こそが、結果的に社員の生産性を高め、企業価値向上に資するという考えに基づいています。

まだまだ道半ばとの認識のもと、組織風土の醸成に向けて、人事制度改革や各種研修を通じて職場環境の改善、社員の意識づくりなど今後も改善を重ねてまいります。



人事部 副部長
高旗 由加里

人材マネジメント 働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進

方針

多様な家族の在り方や多様な働き方に対応できる、ワークライフバランスを尊重した働き方を推進することは、社員の働き方の選択肢を増やし、前向きにやりがいを持って働けることに繋がると考えています。そのために、制度を活用しやすい職場環境整備や、協力しあう社員意識の醸成を目指しています。

ライフイベントやライフスタイルに合わせた働き方

ライフイベントやライフスタイルの変化があっても社員が当社で働き続けられるよう、働き方の選択肢を増やす制度を導入しています。2024年4月からは、個々のライフスタイルに合わせて柔軟に居住地を選択しやすくするため、転居を伴う異動を担う社員に対する待遇改善と慰労を目的とした手当も新設しました。

ダイバーシティ推進、ライフイベント・ライフスタイルに合わせた働き方に関する施策

施策	内容
育児短時間勤務	小学校3年生終了時まで取得可能
ライフイベント制度	事由は問わず、期間を限定して転居を伴う異動の免除を認める制度
ベアトランスファー制度	社員同士で結婚した場合、同一エリアで勤務できるよう異動できる制度
F休暇(生休休暇)	申請しやすい名称、年間2日間まで有給休暇扱い
育児休業早期復職支援	保育費用の補助によるキャリア形成支援
ベビーシッター補助	ベビーシッター利用時の割引券付与
ジョブ・リターン制度	結婚、出産、育児、配偶者の転勤、介護、自己実現のための転職等で退職した元社員の再雇用制度

健康経営

当社は社員を最も重要な財産と考え、社員の健康維持・増進により生産性を向上させ、働きやすい会社として持続的に成長していくことを目指して健康経営を推進しています。

社員のライフログと連携した健康管理アプリを活用した、運動促進のためのウォーキングキャンペーンの実施や、就業時間中の禁煙、保健師・産業医やEAP等の社内外相談窓口の設置による不調者へのフォローなど、心身ともに健康をサポートしています。また、健康経営を専門としたeラーニングのコースを導入し、社員のヘルスリテラシーの向上を図り、女性の健康課題や育児等のライフイベントに応じた働き方について周囲の理解を得やすい環境づくりに努めています。

社員の健康を経営的な視点で捉えた取り組みが認められ、経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度において、2021年より5年連続で認定を取得しており、2025年の認定では大規模法人部門の上位500社として「ホワイト500」に選出されました。

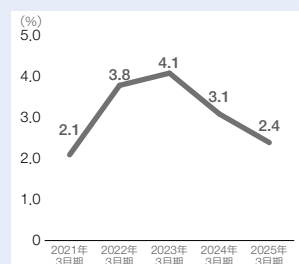
エンゲージメント調査

社員の生産性向上を図るうえで、すべての社員が前向きに業務に取り組み、やりがいを持ていきいきと働くことのできる、エンゲージメントの高い職場環境が重要であると認識しています。

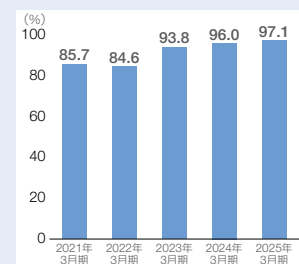
この方針に基づく定量的指標として、当社では2024年3月期よりエンゲージメント調査を実施しています。当社は今後もエンゲージメント指標を継続的にモニタリングし、働きやすくやりがいのある職場環境の構築に努めていきます。

主要KPI

離職率



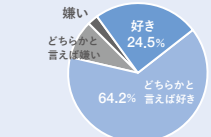
入社3年以内の定着率



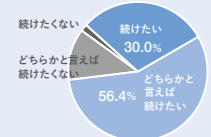
有給休暇と夏季休暇の取得率

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
有給休暇取得率 (%)	54.3	59.3	66.8	65.6	66.2
夏季休暇取得率 (%)	96.6	96.8	97.8	95.9	95.9
平均有給休暇取得日数	11.2	12.3	14.0	13.6	13.7
平均夏季休暇取得日数	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
合計	14.1	15.2	16.9	16.5	16.6

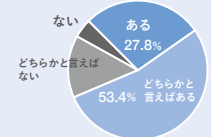
当社のことが好きか？



当社で働き続けたいか？



仕事に働きがいがあるか？



Voice

ジョブ・リターン制度で復職し、人との繋がりを 感じながら業務を行えることが嬉しい

全国転勤のある総合職で入社し営業職を経験しましたが、家族との時間を大切にするため転勤のない職場への転職を決断しました。その一方で、転職後も社内外の方々の温かさに触れ、もう一度お世話になった上司、同僚、お客様と働きたいと思い、ジョブ・リターン制度を利用しました。復職後の配属先は自宅から近い勤務地である一方、未経験の部署で不安もありましたが、周りのサポートも手厚く仕事に広がりを感じています。なにより人との繋がりを強く感じながら業務を行えることを嬉しく思っています。



水産飼料部
製品管理課 係長
児玉 裕也

人材マネジメント 次世代リーダーとエキスパート人材の育成

方針

社員の成長が会社の持続的な発展の基盤という認識のもと、将来にわたって組織を活性化させる人材の育成のため、体系的な社員教育制度の整備や自己啓発支援を推進しています。次世代リーダーとエキスパート人材を育成するため、2026年3月期からは職種別教育体系の整備を進めています。

階層別研修

社員が一定の役職等に達する毎に実施する階層別研修では、階層に応じたスキル向上を目的として、次世代リーダーの育成と社員一人ひとりの成長をサポートしています。

各階層に求められるスキルイメージ

研修名	対象者・目的	研修に応じて向上すべき能力・スキル
シニアマネージャー研修	選拔型 次世代リーダーの育成	<概念化能力> ロジカルシンキング、問題 発見・解決、課題形成等
新任管理職研修	新任管理職 マネジメント能力の育成	
マネージャー研修	次期管理職候補 概念化能力の育成	<人間関係構築能力> コミュニケーション、コーチング、 傾聴、部下指導・育成、リーダー シップ等
中堅社員研修	30代中堅社員 対人関係能力の育成	
若手社員研修	入社5年目前後 実務遂行能力の育成	<業務遂行能力> ビジネスマナー、業務知 識、タイムマネジメント等
新入社員研修・2年目研修	事業内容理解 自分のビジョン策定	

階層別研修ではカットモデルに基づき開発すべき能力を表の通り定め、階層に応じた能力開発を通して社員の成長を後押ししています。

職種別研修の整備

職種別の期待役割に応じた人材育成のため、2026年3月期より職種別教育体系の整備に取り組んでいます。総合職、エンジニア職、一般職向けに研修コンテンツを最適化することが、各職種のあらゆる人材が能力・スキルを伸ばし、将来にわたって活躍することに繋がると考えています。教育制度を見直すことで、今後10年の基盤づくりにも繋がる職場環境づくりを後押しすることが狙いです。

2026年3月期からは一つ上の階層で学ぶ内容を前倒しして受講するようコンテンツを一新し、研修全体のレベルを底上げしています。受講を通して次の等級を目指した能力開発を行い、会社を担う人材を育成しています。階層別研修の最上位に位置するシニアマネージャー研修では、受講者選定を年功序列的な方法から選拔型へと刷新しました。マネジメント能力やリーダーシップの育成・発揮を狙っています。

専門研修

エキスパート人材を育成するために、各部門が専門性を高める研修を実施しています。営業担当者の専門知識(栄養・生理・経営等)習熟のための取り組みとして畜産・水産経営指導員試験や社内勉強会、海外視察を実施しています。その他にも製造システムや法令に関わる勉強会を実施しており、会社全体で社員の専門性を高める風土が根付いています。

コンピテンシー評価

持続的発展の基盤にはValuesの実現が必要不可欠だという考えのもと、行動特性を評価するコンピテンシー評価を導入しています。管理職はポジションに応じた職務遂行能力を、非管理職は職能資格に応じた職務遂行能力を測る項目として、役割・等級別のコンピテンシー要件を作成しています。また、評価者によって評価のばらつきが起きないように、管理職を対象とした評価者研修や、評価の目的や考え方を理解してもらうための被評価者研修を行っています。

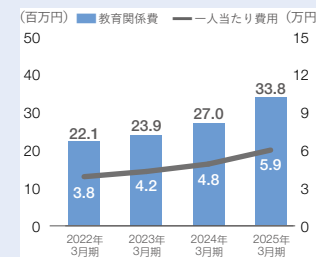


若手社員研修

一泊二日の対面研修を2回実施しています。研修中はケーススタディ型のグループディスカッションを通して実践的な能力向上を図ります。中間課題では学んだ内容を日常業務で実践し、研修後の行動変容に繋げることを狙いとしています。

教育研修費の推移

教育関係費



Voice

答えがないからこそ、常にアンテナを張りながら検討を重ねる必要があると思っています

これからの当社の成長を支える基盤づくりを念頭に、2026年3月期より教育体系の刷新に取り組んでいます。まずは階層別研修を職種別に分け、選拔型の研修も取り入れました。研修は会社の未来だけでなく、社員一人ひとりの未来を作る要素の一つです。受講者の皆さんが納得感と自己成長実感をしっかり持って次に進んでいけるような研修の構築を目指しています。



人事部 採用研修課
主任 西川 萌美

コーポレート・ガバナンス

取締役会の審議内容

当社の取締役会は、当社グループの戦略を立案し、業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2025年3月期の具体的な検討内容としては、下記のとおりです。

項目	内容
開催頻度	原則月1回開催（2025年3月期は年間17回開催）
具体的な検討内容	- 水産飼料新工場建設について - 飼料販売子会社の再編 - 中期経営計画の進捗状況について - 取締役会の実効性評価について - TCFD提言に基づく情報開示について - 与信ポートフォリオについて - 資本コスト経営について - 政策保有株式および出資金等の保有意義の検討について - 投資家との対話状況について - 配当方針について - 人事戦略および従業員エンゲージメントについて - 四半期決算早期化について - ITセキュリティについて - 新基幹システムの稼働状況について - 労働安全衛生および労災事故の発生状況とその対応について

2023年7月に取締役会への付議基準の変更を実施し、中長期的な戦略、サステナビリティ対応への取り組みといった深度のある議論に多くの時間を割くことで、取締役会における審議を充実化させています。

取締役の指名の方針・プロセス

経営幹部の選任および取締役（監査等委員である取締役を除く）の指名については、各候補者の有する能力、資質、実績等を総合的に勘案すること、また、社外取締役の指名については、加えて客観的な視点から意見をいただける方を指名選任することを方針としています。さらに、監査等委員である取締役候補の指名については、取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務の執行を適切に監督し、法令または定款違反を未然に防止するとともに、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献できること等を総合的に勘案することを方針としています。

取締役会の構成／スキルマトリックス

氏名	役職	取締役会の出席状況	指名・報酬委員会の出席状況	監査役会の出席状況	資質一覧							
					企業経営	業界知識 （畜産・原料等）	営業販売	財務・会計 経済・金融	法務	国際ビジネス	学術研究	DX
庄司 英洋	代表取締役	(17/17)	(12/12)		●	●	●			●		
窪田 和男	取締役	(17/17)				●	●	●		●		
田代 義尚	取締役	(17/17)				●	●					
久保田 紀久枝	取締役（独立社外）	(17/17)	(12/12)								●	
辻 孝夫	取締役（独立社外）	(17/17)	(12/12)		●					●	●	●
半田 靖史	取締役（独立社外）	(17/17)	(12/12)						●		●	
吉里 格	取締役（社外）	(13/13)*	(9/9)*			●		●		●		
青山 徹	取締役 監査等委員	(13/13)		(13/13)		●		●				
後藤 敬三	取締役 監査等委員（独立社外）	(17/17)	(12/12)	(13/13)				●		●	●	
近田 直裕	取締役 監査等委員（独立社外）	(18/18)		(13/13)				●				

※ 吉里格氏は、2024年6月21日開催の定時株主総会において取締役に就任してからの回数を記載しています。

また、上記方針にかかる手続きとしては、当社では、筆頭独立社外取締役を主たる構成員とする「指名・報酬委員会」を設置し、取締役候補者の選定および取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬体系等に関してその適切性等の検討を行います。

監査等委員でない取締役候補者については、指名・報酬委員会の答申を経て、取締役会で決定することとしており、監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬委員会の答申および監査等委員会での同意を経て、取締役会で決定することとしています。

少数株主の保護に関する独立社外取締役の役割

三井物産株式会社は、当社議決権の25.72%を保有しており、当社は同社の持分法適用関連会社となっています。当社は、同社の国際的なネットワークを生かし、当社製品に欠かせない原料等を大量かつ安定的に調達しており、また、海外の畜水産業の新しい技術の情報提供等、当社にとって欠かせないパートナーとなっています。同社との具体的な関係については、東京証券取引所において支配株主に関する事項として公表を行っています。

一方で当社は取締役10名の内、5名の独立社外取締役を選任しており、独立社外取締役が少数株主を代表し、同社との取引の経済的な妥当性については取締役会等を通じて検証を行っています。具体的には、原料等の購入取引については、市場の実勢価格の下で複数社と取引をすることにより競争原理を働かせながら取引価格を決定していますが、取締役会においては原料等の購入部門より、定期的に同社を含む原料等の購入価格や同社からの購入割合等の報告を受け、経済的な妥当性についての検証を行っています。また、投資判断においては、取締役会において独立社外取締役が、少数株主、かつ、すべてのステークホルダーを代表する立場で判断をしています。そのために、独立社外取締役は当社の業務執行状況および事業内容に対する理解を深めるべく、経営会議、グループ戦略会議、畜産飼料事業部会議、水産飼料事業会議等の重要な会議に陪席するとともに、当社及びグループ各社の事業場についても継続的に実査等を実施しています。



より詳細な情報はWebサイトをご覧ください。
<https://pdf.irpocket.com/C2060/HgJ1/Lt1O/NjaH.pdf>

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社取締役会は取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、毎年、社外を含むすべての取締役（監査等委員会設置会社移行前の監査役を含む）に対し自己評価を含むアンケートを実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。なお、客観的な意見を得るため、外部機関を活用し、アンケート結果の解析支援、他社比較状況の提供等の支援を得ています。

2024年3月期の評価結果

2024年3月期の分析では、取締役会の監督機能が十分に発揮され、より高い実効性が確保出来ていると評価された一方で、グループ全体の潜在的なリスクへの対処やIR活動の充実や取締役会構成の見直し等、今後も継続的に取り組むべき課題があることを認識しました。

課題に対する対応

- 取締役会議案・報告事項スケジュールの事前共有と資料の事前提供を実施。
- 全社的なリスクシナリオの抽出と重点リスク（労働災害）施策としての「安全衛生管理委員会」の設置を実施。
- 指名・報酬委員会にて、取締役および執行役員選解任を含むサクセッションプランの基本的な考え方を整理した上で指針を作成。
- 指名・報酬委員会にて筆頭独立社外取締役の必要性和その要件について集中討議し、2025年5月8日の取締役会にて筆頭独立社外取締役の設置を承認。

IRの強化に向けた主な取り組み

- (1) IR専門組織を新たに設置
- (2) 2025年3月期より決算説明会では社外取締役が登壇
- (3) 2025年3月期に初めてスポンサードリサーチレポートをリリース
- (4) IR面談は取締役常務執行役員がスピーカーとして出席
- (5) 機関投資家の工場見学開催
- (6) 毎月取締役にIR活動報告を実施



決算説明会では社外取締役が登壇

2025年3月期の評価結果

2025年6月17日の当社取締役会において、2025年3月期の取締役会実効性評価について分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

分析の結果、監査等委員会設置会社への移行後において、より高い実効性が確保が求められる中、今後も継続的に取り組むべき課題があることを認識しました。

抽出された課題

- 支配的株主との間における利益相反に対する適切な体制を構築すること。
- グループ全体の潜在的なリスクとその対処方法について適切な監督を行うこと。
- 経営戦略に照らした取締役の必要スキルの充足を行うこと。
- 株主総会における反対票の原因分析および対応についての検討を行うこと。
- ジェンダーの観点での多様性を含めた取締役会の構成の継続検討すること。

今後も本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

取締役候補者（執行役員含む）の選解任に関する事項

取締役（監査等委員を除く）および執行役員の選解任に関する基本的な考え方を整理し、今後、選解任に関連する取り組みを行う際の指針を作成しています。

1. 選任（新任）要件

選任要件は、① 人材要件、② 業務経験、③ パフォーマンスの項目で構成しています。

- ① 基礎的資質（事業構想力、管理力）、成果期待、意欲・動機
- ② 事業活動における専門性の高さ、コーポレート活動における実務経験
- ③ 実績

2. 重任に関する考え方

任期が到来した取締役・執行役員の重任に関しては、改めて選任要件（人材要件、業務経験を通じた役割発揮、パフォーマンス（実績））から勘案して取締役・執行役員に任命することが妥当であるかを判断いたします。選任要件を満たさないと判断された場合には重任しないこととしています。

3. 解任に関する考え方

任期到来前であっても、不祥事への関与や懲戒事案が生じた場合には、該当する取締役・執行役員の解任を検討いたします。解任に当たっての判断は、不祥事・懲戒事案の重大性をもって判断いたします。

社長を担う人材については、事業に対する深い理解のみならず、社内外のステークホルダーと適切なコミュニケーションを行なうことが求められます。基本的には候補者となる人材を社内・社外問わずプールしながら中長期的な視点から育成をしていきます。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の基本設計

基本方針

当社は、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の役員報酬を当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティの追求を図るための重要な手段として位置付け、2025年3月期に報酬体系の見直しを実施しています。以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、報酬を決定します。

- 社外取締役を主な構成員とする指名・報酬委員会へ取締役の個人別報酬等に関する決定を委任することを原則とし、役員報酬決定手続きに係る透明性、客観性が確保できるプロセスを経ること。
- 事業計画に基づく短期的な業績連動および中期経営計画に基づく中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとなる設計とすること。
- 類似の企業を参考に、役位別の報酬額を優秀な人材を確保・維持できる金額水準とすること。

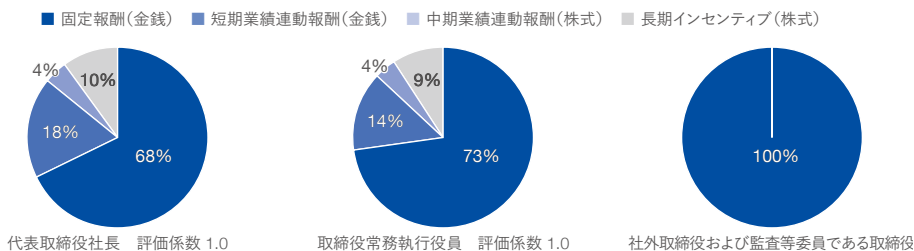
報酬構成

当社の取締役の報酬は金銭報酬（固定報酬、短期業績連動報酬）と非金銭報酬（中期業績連動報酬、長期インセンティブ報酬）で構成されています。なお、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとなっています。

上記の基本方針に基づき、役位、業績目標数値に対する達成率、部門評価、市場環境、社会情勢等を総合的に勘案して金銭報酬と非金銭報酬の額をそれぞれ算出しています。

また、指名・報酬委員会において各報酬の支給割合は金銭報酬と非金銭報酬のバランスを勘案しつつ、同業他社および同規模の企業と比較検討を行うこととしています。

構成比率



固定報酬

取締役の固定報酬は、金銭報酬（月毎に固定額を支給）が該当します。固定報酬の改定は、役位または役割が変更する場合を基本として、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し決定しています。

変動報酬

業績連動報酬に係る指標は、事業環境要因の変動や持分法適用会社の運営に係るリスク等も広範に捉えた上で各取締役の業績評価を明確にするため、短期業績連動報酬（金銭報酬）については事業計画（連結）のEBITDAおよびROIC（投下資本利益率）、中期業績連動報酬（非金銭報酬）については、中期経営計画のEBITDA、ROE（自己資本利益率）、CO₂削減および従業員エンゲージメント係数としています。また、役位に応じた長期インセンティブである株式報酬を毎年支給しています。

業績連動報酬は各指標の目標数値の達成状況によって0%から150%の変動幅で設定しています。

個人別の報酬総額に占める変動報酬の割合は、業績連動報酬に応じて10%から39%の範囲で構成されます。なお、個人別の報酬総額に占める非金銭報酬の割合は10%から15%の範囲で構成されています。

種類	期間	支給方法	支給時期	評価単位	KPI
短期業績連動報酬	単年度	現金	毎年	全社・事業部	1. EBITDA 2. ROIC
中期業績連動報酬	3年	株式	3年毎	全社	1. EBITDA 2. ROE 3. CO ₂ 削減 4. 従業員エンゲージメント係数

参考：役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	120	89	19	12	4
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	14	14	－	－	1
監査役 (社外監査役を除く)	4	4	－	－	1
社外役員	41	41	－	－	8

（注）当社は、2024年6月21日開催の第10期定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社へ移行しています。監査役に対する支給額は、監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、取締役（監査等委員）に対する支給額は、監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。

役員一覧



庄司 英洋
代表取締役社長

1988年4月 三井物産(株)入社
2020年4月 当社入社
2022年6月 代表取締役社長



辻 孝夫
社外取締役

1973年4月 日商岩井(株)(現 双日(株))入社
2022年6月 当社社外取締役

兼職の状況
(株)シンニッタン社外取締役監査等委員
(株)立花エレテック社外取締役



後藤 敬三
社外取締役 監査等委員

1973年4月 大蔵省入省
1998年8月 仙台国税局長
2005年6月 日本貨物鉄道(株)常勤監査役
2020年6月 当社社外取締役



窪田 和男
取締役

1987年4月 (株)横浜銀行入行
2021年4月 当社入社
2023年6月 取締役常務執行役員



半田 靖史
社外取締役

1992年4月 名古屋地方裁判所判事
2007年4月 東京地方裁判所部総括判事
2023年6月 当社社外取締役

兼職の状況
早稲田リーガルコモンズ法律事務所
シニアカウンセラー
学習院大学法科大学院教授



近田 直裕
社外取締役 監査等委員

1992年4月 中央新光監査法人入所
2024年6月 当社社外取締役

兼職の状況
近田公認会計士事務所代表
(株)千代田會計社代表取締役
東京建物(株)社外監査役



田代 義尚
取締役

1988年4月 当社入社
2023年6月 取締役常務執行役員



吉里 格
社外取締役

1991年4月 三井物産(株)入社
2024年6月 当社社外取締役

兼職の状況
三井物産(株)理食料本部長補佐
スターゼン(株)社外取締役
(株)J-オイルミルズ社外取締役

執行役員

常務執行役員 北九州事業部長兼
北九州支店長

柴本 幹也

執行役員 品質保証部長

川崎 祐治

執行役員 畜産事業本部副本部長
兼畜産飼料部長

熊谷 和彦

執行役員 中部事業部長兼
中部支店長

林 猛弘

執行役員 関東事業部長兼
関東支店長

高島 祐一

執行役員 研究所長

小野田 尚

執行役員 経営企画本部長

新田 峰行

執行役員 水産飼料部長

橋本 公浩



久保田 紀久枝
社外取締役

1999年4月 お茶の水女子大学生活科学部教授
2019年6月 当社社外取締役

兼職の状況
お茶の水女子大学名誉教授
東京農業大学監事



青山 徹
取締役 監査等委員

1984年4月 当社入社
2022年6月 常勤監査役
2024年6月 取締役

社外取締役対談



社外取締役

辻 孝夫

社外取締役

近田 直裕

企業価値向上に向けた取り組みの現在地

整備が進むコーポレート・ガバナンス

辻 コーポレート・ガバナンスは企業経営の核となる要素であり、その強化を進めることは社外取締役の重要な役割であると認識しています。指名・報酬委員会の委員長として、主に二つの改革に参画しました。

一つ目は、サクセッションプランの見直しです。次期社長に求められる資質やスキルセットを再定義し、それに基づく候補者リストの整備を進めてきました。

二つ目は、役員報酬制度の透明化です。取締役と執行役員の報酬体系を明確に分離したうえで、取締役については社内外を問わず同等の責任を担うとの考えから、報酬設計を統一しました。

近田 私は長年、公認会計士としてさまざまな企業と関わる中で、ガバナンス上の課題や失敗事例を数多く目にしてきました。そうした経験を踏まえ、当社においてもガバナンス体制の強化や取締役会の実効性向上に向けて、積極的な提言を行っています。

辻 取締役会の実効性評価については、現在はアンケート方式を採用していますが、より客観的で深度のある意見を得るには、第三者による1対1のヒアリングの導入も有効だと考えています。実効性をさらに高めていくには、評価方法そのものの見直しを含めて、今後も継続的に改善を図っていくべきです。

中期経営計画の浸透とROIC経営の深化

辻 中期経営計画で目標として掲げている各指標は、企業価値の向上に資する適切なものであると判断しています。ただし課題は、それらの指標が現場レベルでどれほど理解され、日々の業務にまで落とし込まれているかという点にあります。ただ、社員アンケートの結果を見ても、まだ理解度は十分とは言えません。

近田 ご指摘の通りです。特にROICは、一般社員にはなじみの薄い概念かもしれませんが、実際には現場の業務と密接に関わっています。たとえば、売掛金の早期回収や在庫の適正化といった日々の取り組みが、ROICの改善に直結します。社員一人ひとりが、自身の業務がどのように指標に影響するのかを理解し、それを上司が具体的に伝えていくことによって、着実な定着が図られると考えています。

辻 ROICの分子にあたる利益については、私は「利益は固定費である」という考え方が重要だと考えています。従来のように、売上と経費を積み上げて結果的に利益を確保するという発想ではなく、まず「確保すべき利益」を前提に置き、そのうえで使用可能な経費を見極めるという考え方です。この意識が浸透すれば、経費に対する現場のマインドも大きく変わるはずです。

社外取締役対談

近田 その考え方は非常に新鮮ですね。利益の捉え方次第で、現場の行動が変わる可能性は大きいと思います。外部から見ても、当社はコスト意識の高い会社だと感じていますし、そうした考え方は定着しやすい土壌があると感じます。

辻 また、現在進めている工場の建設をはじめ、大規模な投資判断の際には、リターンを厳格に測定する指標としてROICは不可欠です。そうした「形式知」としての指標が、日々の業務の中で「暗黙知」として根付き、組織文化として定着していくことが、今後の大きな課題だと考えています。

持続的な成長のための、組織の強みと課題

辻 当社の大きな強みは、統合した2社の文化を融合し、共通の価値観を築いてきた点にあると考えています。その価値観をさらに深めるため、社員向けの理念ブックの作成や社内報を活用した発信など、組織文化の醸成に向けた取り組みも進んでいます。印象的なのは、理念浸透の取り組みを、若手社員が主体となって提案や工夫をしている点です。まさに組織の自発性や活力を象徴していると感じています。

近田 私が当社の強みとして感じるのは、「営業力」と「商品開発力」の両輪です。営業力とは単に物を売る力ではなく、「思いやり・フェア・謙虚」といった当社の価値観が実践されている点に本質的な強さがあります。商品開発においても、長年にわたり培って

きた技術に加え、社会への貢献意識が根底にあるからこそ、持続的な競争力が生まれているのだと思います。

辻 今後さらに強みを磨いていくには、多様性の推進が不可欠です。食に携わる企業として、多様な価値観を持つ人材はイノベーションの源泉となります。また、DX人材の確保も重要なテーマです。私自身、当社の基幹システムの大規模な更新プロジェクトを初期段階からモニタリングしてきましたが、その過程で社内のDX人

材が着実に育ってきていることを実感しています。今後のさらなる活躍に期待しています。

近田 おっしゃる通り、DX人材の確保は今後の成長に向けた鍵だと思います。ただ、畜産や飼料といった分野は、「アナログな一次産業」という印象が根強く、ITやAIに強みを持つ人材からは、まだ十分な関心を得られていないのが実情です。だからこそ、当社が取り組んでいる先進的なプロジェクトや技術を積極的に発信し、自社の魅力を伝えていく必要があります。

辻 さらに視野を広げれば、国内の長期的な食料需要は、人口減少の一方で訪日外国人の増加、中食需要の拡大などに伴い、横ばいもしくは緩やかなペースでの縮小が見込まれます。その中で、当社が独自のポジションを確立するために、飼料の高機能化は重要なテーマです。その一環として、現在進めている家畜群のDNA解析やデジタル技術を活用した先端的なアプローチに、大きな期待を寄せています。

あわせて、サステナビリティの視点も大切です。当社の事業は人々の生活に密接に関わる領域にあるからこそ、社会性や環境への配慮が極めて重要です。単に自社の利益を追求するのではなく、近江商人の「三方よし」の精神を持って、商品開発や営業戦略を進めていくべきだと考えています。

近田 サステナビリティへの取り組みは、マテリアリティの見直しや実行プランの具体化など、戦略的な取り組みが進んでおり、私自身も高く評価しています。また、役員報酬制度にESGやマテリアリティに関する指標が組み込まれている点は、経営陣への明確なメッセージだと捉えています。今後もこうした取り組みが継続されるよう、取締役会をはじめ、さまざまな場面でしっかり見ていきたいと考えています。



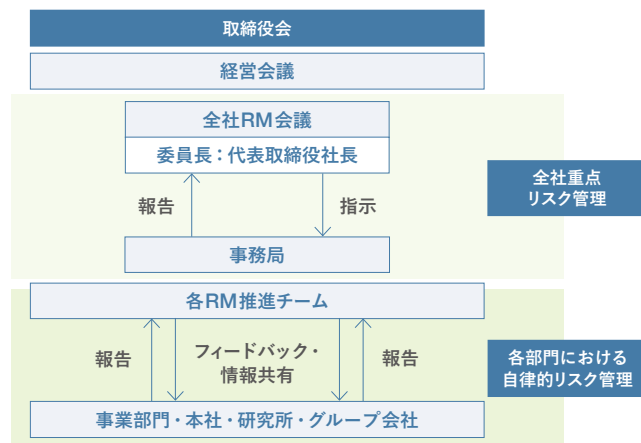
リスクマネジメント

当社グループでは、経営または事業の目的達成（中期経営計画、事業計画等）を阻害する要因をリスクとして捉え、それらのリスクを顕在化させないための対策を実施しています。また、危機管理として大規模災害等の発生に備え、BCP（事業継続計画）の策定により、その被害を最小限にとどめ継続的に業務を遂行できる体制を整えています。

全社リスク管理体制

当社グループでは全社的リスクマネジメント(ERM)規程を制定し、ERMを運用するために「全社RM会議」を設置してリスクを管理しています。

リスクに関するモニタリング数値、各部門の活動状況は定期的に経営会議および取締役会に報告してフィードバックを受け、当社グループにおけるリスクマネジメント活動のさらなる活性化ならびに改善を図っています。



リスクマネジメント活動

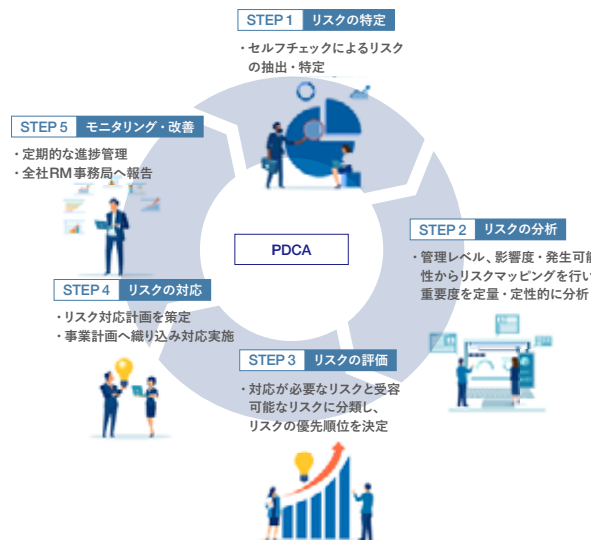
当社グループでは、各部門にリスクマネジメント推進チームを設定し、年間を通じてリスクの特定、分析・評価、対策実行、モニタリング・改善のPDCAを回すことで、全社におけるリスクの最小化や業務効率化等に取り組んでいます。また、全社RM会議を中心とした定期的な勉強会や定例会による情報共有等を行い、当社グループにおけるリスクマネジメント水準の向上を図っています。

全社重点リスク管理

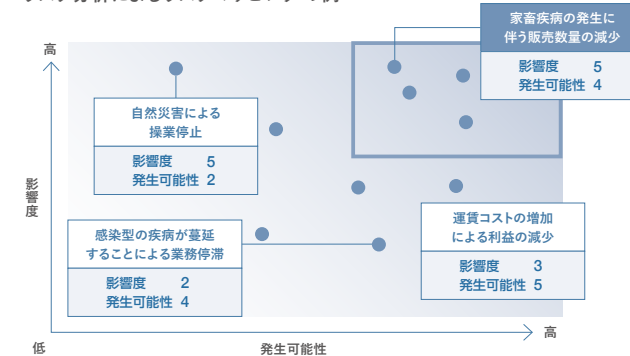
パーパス達成のための重要課題であるマテリアリティを阻害するグループ横断的なリスクを「全社重点リスク」として、トップダウンアプローチによる「全社重点リスク管理」を行い、リスクの顕在化を防ぐとともに許容範囲内に留められるよう管理しています。全社重点リスクは対応の優先度付けを行い、リスク毎にタスクフォースを作成して対応策を構築し、運用への落とし込みを行っています。

自律的リスク管理

全国の各部門における自律的リスク管理(セルフチェック)では、各部門における独自のリスクも抽出してリスクの把握と未然防止に努めています。全社重点リスクと比較してより細かな視点でリスクを抽出し、影響度と発生可能性を軸としたリスクマッピングを行い、重点的に管理すべきリスクを特定しています。



リスク分析によるリスクマッピングの例



リスクマネジメント

リスク対応行動指針と全社重点リスク

当社グループは、2025年7月にパーパスに紐づいた行動指針を新たに策定しました。リスクへの考え方およびリスクに対面した際の行動指針を明確化し、全社的なリスクの感度と対応力の強化を図っていきます。

パーパス

飼料で食の
未来を創り、
命を支え、
笑顔を届ける

行動指針

- ① イノベーションの追求**
飼料や食に関わる社会的要請や不確実性に対応するためのイノベーションを実現するため、適正な範囲でリスクを保持し、積極的に挑戦します。
- ② 安心安全な食の安定供給**
あらゆる製品の有効性、安全性、品質保証、安定供給を阻害するリスクの低減・回避に努めます。
- ③ 安全とコンプライアンス**
役職員の行動判断基準の優先順位を、人命・安全・健康・コンプライアンス>事業継続>業績として、人命・安全・健康を阻害するリスクはいかなるものも許容しません。
- ④ 社会的責任**
人権の尊重、低炭素、環境負荷低減への取り組みを進め、社会からの信頼を損なうリスクの低減・回避に努めます。

マテリアリティ

「おいしさのみなもと」から
食のサプライチェーンを支える

人々の豊かな暮らしに貢献する

飼料を通じて環境と社会の
調和を図る

食の未来を創る人材を育成する

社会から信頼される組織をつくる

全社重点リスク

- 大型投資および設備更新・修繕の遅延による安定供給体制の崩壊
- サプライチェーンの寸断・喪失による原材料・製品供給の停止・遅延
- 大規模な地震・台風・洪水・津波・火災等の自然災害・パンデミック・物理的損害による事業停止
- サイバー攻撃による製造停止・業務停止
- 債務者の信用悪化や経営破綻等による債務不履行
- 技術開発の遅延による変化する社会的ニーズへの対応遅延
- サプライチェーンにおける人権侵害
- 資源保護、環境負荷軽減への対応遅延によるレピュテーション棄損リスク
- 炭素税導入によるコストの増大／GHG排出量削減コストの増大
- 多様な人材が活躍する機会の不足による競争力や社員エンゲージメント、モチベーションの低下
- 重大労働災害等の発生による従業員等の健康被害
- 品質不良による家畜・養殖魚・消費者の健康被害
- 各種法令・税制に関する規制違反
- 下請法等、取引先等との契約上の義務に違反するリスク
- グループガバナンス不全による不祥事発生
- 個人情報・顧客情報等の漏洩

BCP(事業継続計画)

当社グループでは大規模災害、不測の事故、感染症の流行等の経営に重大な影響を与える事象(以下、「経営危機事象」という)に備えるため、BCP(事業継続計画)を飼料製造工場等、各拠点で策定しています。

経営危機事象への対応は、代表取締役社長を委員長とする危機対応対策委員会が主導しており、初動対応計画、危機対応計画、BCPから構成されています。初動対応計画では危機発生直後の各人の緊急行動、身の安全確保、緊急避難・救助、安否確認、初期情報収集、二次被害防止等を定めており、危機対応計画では危機が確認されてからすべてが収束するまでの会社としての危機対応を定めています。また、BCPでは事業を継続・復旧させるための行動を定めており、年に1回、机上訓練を実施することで、策定したBCPの実効性を確認しています。

近年、コンピューターネットワークや情報システムの果たす役割が高まり、情報セキュリティに関する対応は、事業活動を継続する上で不可欠となっています。標的型攻撃メールや情報システムへの不正なアクセス、高度なサイバー攻撃、コンピューターウイルスへの感染等により、情報システムに障害が発生するリスクや、社内情報が外部に漏洩するリスクがあります。こうした事態が発生した場合には、信用失墜による収益の減少、損害賠償請求の発生等により事業活動に影響を及ぼす可能性があるため、当社グループでは、社内ネットワークへのアクセス制御システムを強化するとともに、標的型攻撃メールに対する訓練、サイバーインシデント発生時の対応確認等を通じ、セキュリティ体制の強化に取り組んでいます。

BCP 全体像



品質保証

当社の品質理念を実現するために、大きく5つの品質保証活動を行っています。

品質理念

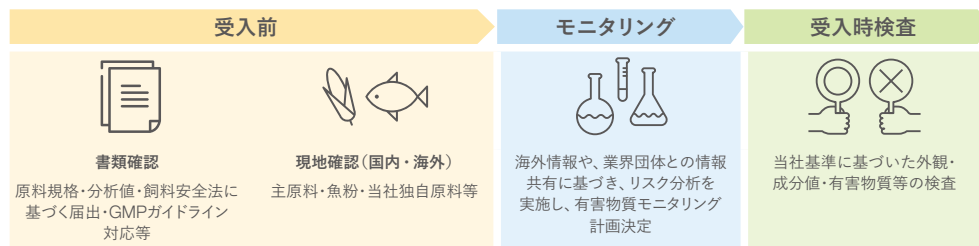
当社グループは、産地から食卓まで繋げるフードチェーンの一翼を担い、安心安全で高品質な製品やサービスの提供を通じてお客様の期待と信頼に応えます。

高品質で安全な飼料・食品の提供に関わる認証の取得

当社の飼料工場はすべてISO 22000(食品安全マネジメントシステム)認証を取得するとともにFAMIC(独立行政法人農林水産消費安全技術センター)による飼料等の適正製造規範(GMP)ガイドラインの適合確認も受け飼料安全を実践しています。関連食品会社においては、ISO 22000や、より厳格な管理が要求されるFSSC22000認証を取得しています。

各種モニタリング

飼料に使用する原材料は、必要な届出、規格、成分、製造フロー等を入手し、安全性、品質および法令遵守を確認しています。特にカビ毒や農薬などの有害物質についてはリスク度合いに応じて研究所品質管理室においてモニタリング分析を行い、問題がある場合は使用制限と原料供給先へ是正の申し入れを行っています。



有害物質モニタリング分析件数

分析件数	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
原料	1,148	967	997
製品	226	167	155

社外監査

原料供給先、飼料製造委託先、食品関連会社および食品仕入先工場に対しては定期的な訪問監査を行い、当社が求める品質を満たした原料・製品・商品かどうか確認しています。

社外監査件数

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
20	20	26

設計管理

飼料製品の設計においては、安全性、品質および法令遵守を確認するための管理体制を構築しており、2025年3月期には新しい配合設計システムの運用を開始しました。



社内体制

代表取締役社長を委員長とした「品質保証委員会」を開催し、顧客からの申し出、品質情報に関する報告・協議を行うことで、継続的な安全確保と品質改善に向けた取り組みを行っています。また、2025年3月期にはご要望・申し出を集約管理するクラウドデータベースを構築し、顧客満足達成と飼料事故防止に活用しています。

自社品質マネジメントシステム規程に基づいた活動を推進し、ISO研修会を定期的に開催することで業務改善活動を実施しています。

飼料安全法や景品表示法等の法令説明会を開催し、法令遵守の意識醸成にも取り組んでいます。

コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

当社グループでは、コンプライアンスを「フィード・ワングループ役職員行動規範」に則り、次の行動を実践することと定義し、健全で効率的な企業経営のもと、自社の価値を高めることを目的として取り組んでいます。

1. 法令や企業倫理および社会規範を遵守し、社会秩序の維持に努めること。
2. 顧客・消費者の目線でニーズ・課題を捉え、問題解決に取り組み、企業価値の向上を目指すこと。

コンプライアンスに関する体制

当社は、代表取締役社長が設置する「コンプライアンス委員会」を定期的に開催し、当社グループのコンプライアンスに関する諸問題について調査・審議を行っています。

また、取締役、執行役員、従業員等に対してコンプライアンス研修会を実施するなど、コンプライアンス意識の向上を図っているほか、社外弁護士、常勤監査等委員および内部監査部を窓口とする内部通報制度を当社グループに対して周知徹底する体制を整備しています。

2025年3月期コンプライアンス委員会 勉強会テーマ	
第1回	役職員行動規範の改定について
第2回	インサイダー取引規制について
第3回	営業秘密保持・個人情報保護について
第4回	企業倫理とコンプライアンスについて

フィード・ワングループ役職員行動規範

当社グループの役職員のあるべき姿、コンプライアンスに関する基本的な考え方を「フィード・ワングループ役職員行動規範」として定め、コンプライアンスの徹底を図っています。

フィード・ワングループ役職員行動規範

- | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. 法令等の遵守 | 7. 不正競争行為の禁止 | 13. 報告・相談及び処分 |
| 2. 反社会的勢力との関係遮断 | 8. 贈賄の禁止及び過剰な贈答、過剰な接待の禁止 | 14. 情報管理の徹底 |
| 3. 環境の保全 | 9. 利益相反行為の禁止及び公私のけじめ | 15. インサイダー取引規制の遵守 |
| 4. 社会貢献 | 10. 人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止 | 16. 個人情報保護 |
| 5. 取扱製品の安全性についての責任 | 11. 労働環境の整備 | 17. 情報システムの適切な使用 |
| 6. 独占禁止法の遵守 | 12. 他の役職員の安全・健康を脅かす行為の禁止 | |

内部統制の基本方針

当社は、取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制として次の方針を定めています。

1. 当社グループの取締役会は、法令、定款、株主総会決議、社内諸規程に従い、経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する。
2. 当社グループの取締役、執行役員および使用人が法令等を遵守し、適切な企業活動を推進することを目的に「フィード・ワングループ役職員行動規範」の周知を図る。
3. 監査等委員会は、会計監査人及び内部監査部と連携して取締役の職務の執行を監査する。
4. 「内部通報に関する規程」を当社グループに周知するとともに、毎年の通報状況および当該通報結果に対するフォローアップ状況について定期的に当社取締役会へ報告し、取締役会は内部通報制度の実効性を高めるために必要な措置を講じる。また、内部通報制度に関する評価を行い、継続的な改善を図る。
5. 当社取締役会は内部通報制度を含むコンプライアンスに関して当社グループへ教育、研修、周知に努めるとともに、必要な能力、適性を有する担当者を配置、育成するよう努める。
6. コンプライアンス委員会において、当社グループのコンプライアンスに関する諸問題を調査・審議して行動方針等を決定し、当社グループへ指示ならびに周知を行う。
7. 当社グループは市民社会に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を持たず、決して反社会的取引は行わない。また、これら反社会的勢力に対しては、警察等の外部専門機関と緊密に連携し、全社を挙げて毅然とした態度で対応する。

9カ年の財務データ

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績 (百万円)									
売上高	207,920	207,562	212,886	215,050	214,120	243,202	307,911	313,875	296,045
売上原価	182,917	183,629	189,757	191,401	192,163	220,490	285,218	283,153	264,171
販売費及び一般管理費	20,171	20,225	19,005	18,234	16,284	18,418	21,270	22,972	25,531
営業利益	4,831	3,706	4,123	5,414	5,672	4,293	1,422	7,748	6,343
経常利益	5,131	4,103	4,466	5,737	6,081	5,067	1,711	7,737	6,789
親会社株主に帰属する当期純利益	3,937	2,971	4,657	3,842	4,438	3,659	1,030	5,084	5,387
総資産	79,904	87,082	88,934	90,880	99,251	108,504	127,913	131,038	124,172
純資産	30,968	33,304	36,413	38,906	42,794	44,840	45,314	50,856	55,347
設備投資額	5,033	6,448	3,811	7,934	8,120	2,659	2,103	2,755	4,988
減価償却費	1,855	2,370	2,395	2,513	3,157	3,198	3,235	3,291	3,621
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,777	9,199	4,842	1,127	7,737	2,740	△7,816	11,138	8,570
投資活動によるキャッシュ・フロー	△891	△7,454	△158	△7,475	△5,989	△952	△1,187	△2,168	△3,088
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,373	△1,330	△4,937	6,512	△1,550	△1,174	12,881	△5,474	△6,011
現金及び現金同等物の期末残高	2,333	2,748	2,492	2,657	2,830	3,444	7,322	10,817	10,287
1株当たり情報 (円)									
1株当たり当期純利益 ^{※1}	19.98	15.08	23.66	97.64	112.78	94.65	27.01	132.97	140.84
1株当たり配当額	4.50	4.50	4.50	5.00	15.00 ^{※2}	25.00	25.00	27.00	35.50
1株当たり純資産 ^{※1}	155.20	166.86	182.90	977.82	1,074.63	1,161.40	1,172.57	1,314.03	1,429.04
財務指標 (%)									
売上高営業利益率	2.3	1.8	1.9	2.5	2.6	1.8	0.5	2.5	2.1
売上高当期純利益率	1.9	1.4	2.2	1.8	2.1	1.5	0.3	1.6	1.8
自己資本利益率 (ROE)	13.7	9.4	13.5	10.3	11.0	8.5	2.3	10.7	10.3
総資産経常利益率 (ROA)	6.3	4.9	5.1	6.4	6.4	4.9	1.4	6.0	5.3
自己資本比率	38.3	37.8	40.5	42.3	42.6	40.8	35.0	38.4	44.0

※1 当社は、2020年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2020年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しています。

※2 2021年3月期の1株当たり配当額15.00円は、中間配当額2.50円と期末配当額12.50円の合計となります。2020年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っていますので、中間配当額は株式併合前の配当額(株式併合を考慮した場合は12.50円)、期末配当額12.50円は株式併合後の配当額となります。(株式併合を考慮した場合の1株当たり年間配当額は25.00円となります。)

※3 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

株式情報 (2025年3月31日現在)

株式の状況

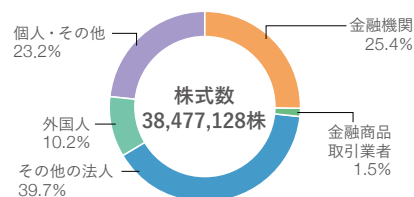
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	38,477,128株
株主数	15,748名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2060
定時株主総会	毎年6月
基準日	期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載。ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。 公告掲載のホームページアドレス https://www.feed-one.co.jp/
株主名簿管理人	東京都千代田区 丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

大株主の状況

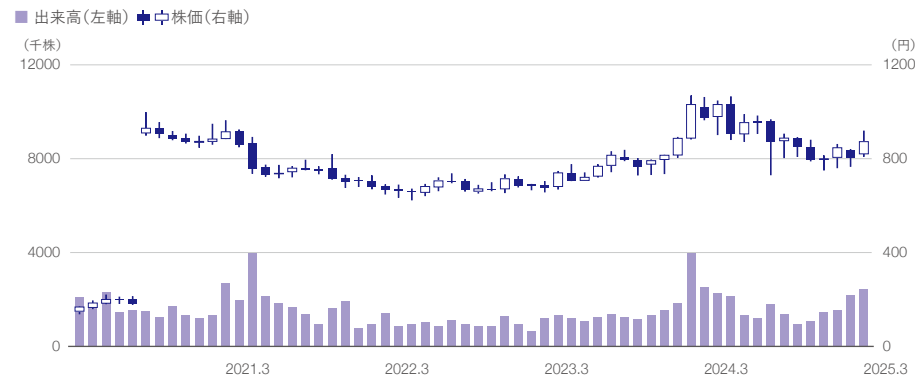
株主名	所有株式数	持株比率
三井物産株式会社	9,838千株	25.56%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,696千株	9.60%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,349千株	3.50%
有限会社大和興業	1,204千株	3.12%
ケイヒン株式会社	1,047千株	2.72%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	928千株	2.41%
朝日生命保険相互会社	803千株	2.08%
株式会社横浜銀行	781千株	2.03%
東京海上日動火災保険株式会社	714千株	1.85%
株式会社ヨンキュウ	600千株	1.55%

(注) 1. 大株主は2025年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しています。
2. 持株比率は自己株式(1,458株)を控除して計算しています。
3. 「役員向け株式交付信託」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式251,560株は自己株式に含めていません。

株主所有者別分布状況



株価推移

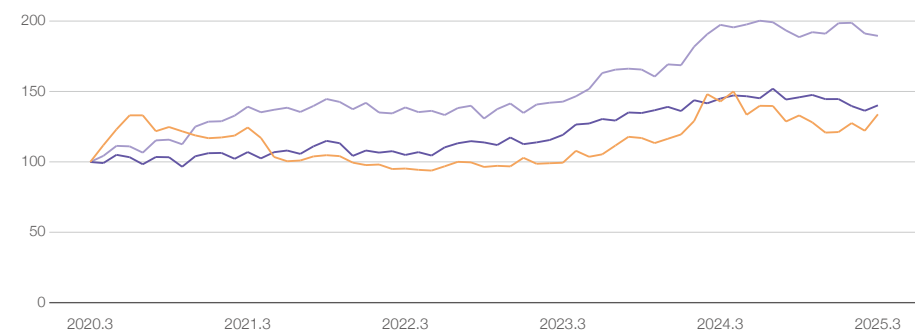


※ 2020年10月1日を効力発生日として株式併合(5株を1株に併合)を行っています。

株主総利回り(TSR)

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
フィード・ワン	125	95	99	143	134
TOPIX	139	139	143	197	189

■ フィード・ワン ■ TOPIX食料品 ■ TOPIX



※ 2020年3月31日の終値を100とする。

会社概要／社外からの評価

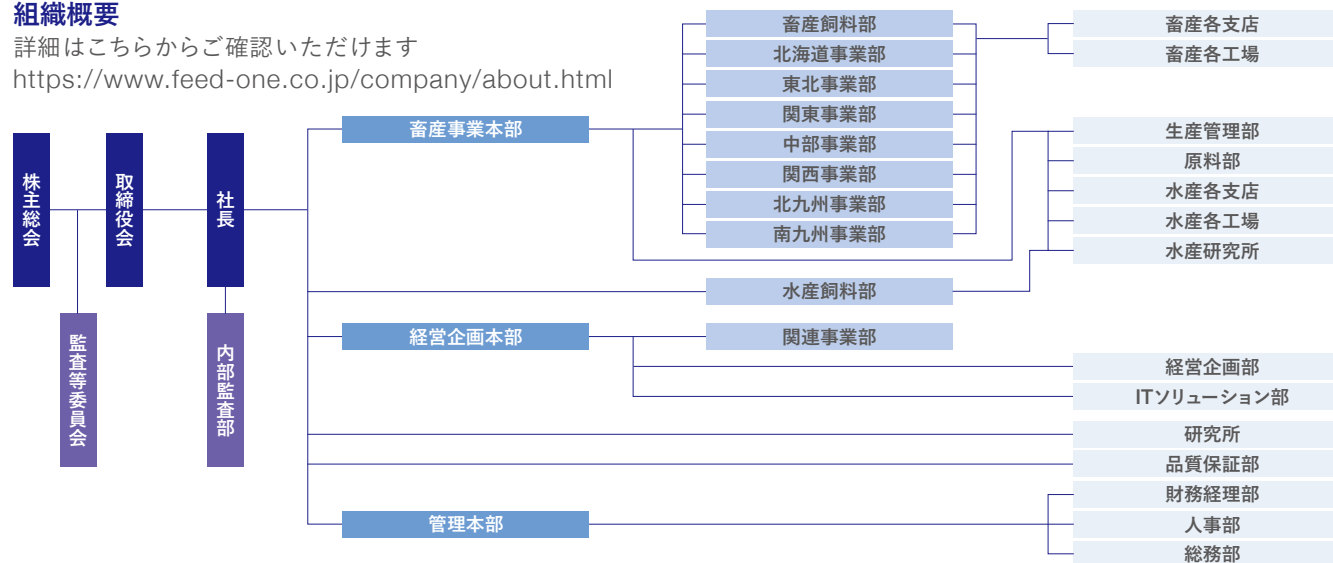
会社概要

会社の概況 (2025年3月31日現在)

商 号	フィード・ワン株式会社
設 立	2014年10月1日
資 本 金	10,000百万円
本 店 所 在 地	神奈川県横浜市西区みなとみらい五丁目1番2号
従 業 員 数	925名(連結)
会 計 監 査 人	有限責任監査法人トーマツ
決 算 期	3月31日
当 社 グループ の 主 な 事 業 内 容	配合飼料の製造・販売、畜水産物の仕入れ・販売・生産・加工等 上記に付帯関連するその他事業(農場の経営指導、家畜診療施設の運営等)

組織概要

詳細はこちらからご確認いただけます
<https://www.feed-one.co.jp/company/about.html>



社外からの評価

製品・サービスに関する評価

マジックパール(株)
「味付けゆでたまご 2個」
「日経POSセレクション2024」
に選出



フィード・ワンフーズ(株)
「豚バラねぎま串 5本」
「日経POSセレクション2024
ロングセラー」に選出



経営に関する評価

第6回日経SDGs経営調査 3つ星 くるみん認定(2024年7月取得)



「健康経営優良法人 2025
(大規模法人部門)」認定



えるばし認定 2つ星(2023年9月取得)



アンケート

アンケートに御協力ください

次年度以降の制作に役立てるため、本報告書についてのアンケートに御協力いただけますと幸いです。

[こちら](#)をクリックしてください(外部サイトにリンクします)



フィード・ワン株式会社

神奈川県横浜市西区みなとみらい五丁目1番2号

TEL 045-211-6520 (代表番号)

URL <https://www.feed-one.co.jp/>