



# フィード・ワン統合報告書 2022

2022年3月期



MAKE THE LEAP

## 経営理念

### Mission

Feedをはじめの一步として、畜・水産業界の持続的発展に貢献し、食の未来を創造します。

### Vision

食の安心と感動を与え続ける企業を目指します。

### Values

常に顧客・消費者の目線でニーズ・課題を捉え、問題解決に取り組みます。  
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。



### 編集方針

フィード・ワン株式会社は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重視しています。

本報告書は、経営戦略や事業・CSR活動の報告を通じて、当社が創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。

### 参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」

### 報告の範囲

2021年4月1日から2022年3月31日までの事業活動を網羅しています (2022年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます)。

### コミュニケーションマップ



## コーポレートスローガン

# おいしさのみなもと

日頃、私たちが何気なく食べているおいしいお肉・お魚・卵・牛乳の生産の原点には飼料が深く関わっていること、そしてその飼料を私たちフィード・ワンは毎日作り、お届けしていることを1人でも多くの方に知っていただきたい、という思いが込められています。

## ブランドマーク



常に地球の恵みに感謝しながら、配合飼料の製造・販売を通して世界の食文化に貢献する企業でありたい。「大地」「海」「太陽」をモチーフに、私たちの思いをひとつのかたちにしたのがフィード・ワンのコーポレートマークです。それは同時に、事業対象である畜産業 (緑) と水産業 (青) によって成長する生命のエネルギー (黄) を表しています。卵の様な形をやさしく包み込む造形には、安心安全な飼料を安定してお客様にお届けしたい、という思いも込められています。

## 目次

### 01 フィード・ワンとは

- 01 経営理念
- 03 フィード・ワンの軌跡
- 05 At a Glance
- 07 財務・非財務ハイライト

### 09 フィード・ワンが目指すもの

- 09 会長・社長対談
- 13 財務担当役員メッセージ
- 15 経営ビジョン/中期経営計画
- 17 価値創造プロセス

### 19 価値創造基盤の強化

- 19 事業戦略
- 23 技術開発戦略・研究開発体制
- 24 生産体制
- 25 サステナビリティ方針
- 27 ESG/SDGsの取り組み
- 29 環境
- 35 社会
- 43 コーポレート・ガバナンス

### 55 データセクション

- 55 7ヶ年財務データ
- 57 財務概況
- 59 連結財務諸表
- 63 会社情報
- 64 株式情報

# フィード・ワンの軌跡

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。

両社が創業以来積み重ねてきた「強み」を融合することで、着実に企業価値を向上させてきました。

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、畜水産業の発展に取り組んでいます。

これからも、食の安心と感動をお届けすることを通じて、業界と社会・地球の未来の持続的な発展に貢献するために、挑戦し続けます。

## 1次中計(2015~2017年度)

### フィード・ワン誕生 10年後のあるべき姿への 土台作り

## 2次中計(2018~2020年度)

### 事業ポートフォリオ

#### 基本戦略

1  
生産設備の  
基盤強化

2  
食品事業の  
ブランド力  
強化

日本配合飼料1929年~

協同飼料1946年~

フィード・ワンホールディングス  
2014年~

2014年度

- フィード・ワンホールディングス株式会社誕生(経営統合)

会社・工場  
設立等

2015年度

- フィード・ワン株式会社誕生(完全統合)
- インド水産飼料工場(関係会社)(NIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITED)



2016年度

- 特許取得製品ファイブギアドロップ(搾乳ロボット)発売



2017年度

- 北九州工場竣工(2020年4月より北九州水産工場に名称変更)



2018年度

- フィード・ワンの食肉事業と関係会社2社を統合してフィード・ワンフーズ株式会社を設立



2019年度

- 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



新商品発売(食品)

- やみつきホルモン
- 豚ギスカン
- 国産豚白もつ

新製品  
サービス

ESG/SDGs  
その他  
トピックス

- 社内外に向けた取り組みスタート
- 食育講習会
- 子ども参観日



- 完全養殖クロマグロ出荷開始



- 社会貢献イベントへの協力スタート
- 横浜マラソン
- WFPウォーク・ザ・ワールド

- 神奈川県家庭教育協力事業者協定締結

# 最適化

略

3

海外事業の  
収益基盤  
確立

4

経営資源の  
最適配分

3次中計(2021~2023年度)

## 経営統合の総仕上げ ~真のリーディングカンパニーへ~

基本戦略

1

コア事業である  
「畜産飼料」の更なる  
収益力強化

2

「水産飼料」「食品事業」  
「海外事業」の  
成長加速

3

ESG経営の推進と  
基盤強化

### 2020年度

- 関係会社2社を統合してマジックパール株式会社設立



- 北九州畜産工場竣工



- 低魚粉飼料：まだいDPフォースONE発売



新商品発売(食品)

- 勝負のもつ煮込み



- 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画策定
- 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画策定
- 横浜健康経営認証2021クラスAA取得
- 健康経営優良法人2021(大規模法人部門)認定取得
- かながわSDGsパートナー登録
- ESG委員会発足

### 2021年度

- ベトナム畜産飼料工場(関係会社) KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITEDにてベトナム初のフレーク設備導入



- マス用低魚粉飼料：「鱒EP 星河」発売
- 豚人工乳：「フィード・ケア」発売



新商品発売(食品)

- お肉屋さんのこだわりもつ煮込み



- 横浜健康経営認証2022クラスAAA取得
- 健康経営優良法人2022(大規模法人部門)認定取得
- 脱炭素への取り組み：e-dashへの参画
- 人権方針策定
- 『私のSDGs宣言』プロジェクトスタート
- 北九州SDGs登録制度に登録(北九州畜産/水産工場)
- 統合報告書発行(飼料業界初)
- 関係会社(有)グリーンファームソーゴが京都府農林水産業功労者として表彰
- スタートアップ企業とのオープンイノベーション(横浜銀行アクセラレータープログラム)参画

## 2021年度 TOPICS

### ベトナム畜産飼料工場(関係会社)にてベトナム初のフレーク設備導入

KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITEDにおいて、2022年3月にはベトナム初となる牛用フレーク飼料設備が完成し、当社が得意とする飼養技術の指導・普及を通じて牛用飼料の市場を開拓し、更なる成長を図ってまいります。



### 当社独自の技術を生かした新製品の発売

● マス用低魚粉飼料：「鱒EP 星河」発売  
高魚粉飼料に匹敵する成長速度を有しながら、安価かつ供給安定的な原料のみで構成される低魚粉飼料の開発に成功し、販売を開始しました。脱・魚粉とともに、環境汚染にも配慮した製品です。



### ● 豚人工乳：「フィード・ケア」発売

当社の最新の研究結果や知見を活かし、独自の新規原料を採用した豚人工乳です。おなかに優しい配合設計により、子豚の健康維持と安定した発育を両立することができ、畜産経営への貢献が期待できる画期的な飼料です。



# At a Glance

畜産・水産・実験動物・養蜂の各飼料を取り扱う「飼料事業」、食肉・鶏卵・水産物を取り扱う「食品事業」、畜水産機材や賃貸事業の「その他事業」を領域とし、お客様の最強のパートナーとして業界全体の持続的成長に貢献するリーディングカンパニーを目指しています。

## 飼料事業

### 畜産飼料、水産飼料、実験動物飼料、養蜂飼料

パイオニアとして長年培った技術と開発力で、お客様のニーズに応え生産性の向上に寄与する安心安全な畜水産飼料



#### ● 畜産飼料

養鶏、養豚、養牛を中心として、自社の試験研究やフィールドデータをもとに、生産現場の課題解決や差別化ニーズに応えられる安心安全な飼料をご提供いたします。



#### ● 水産飼料

日本の食文化に欠かせない魚たち。その多くは養殖されています。長年パイオニアとして培った技術で養殖に欠かせない高品質な配合飼料をお届けしています。



#### ● 実験動物飼料

動物実験において栄養因子は実験動物に大きな影響を与える要素の一つであり、飼料の製造は、原料の調達・配合・造粒・保管・分析及び輸送まで厳格な管理の下で取り組んでいます。



#### ● 養蜂飼料

蜂児を増やしたい健勢期や花粉の少ない時期に給与する代用花粉、花蜜の少ない時期に与える養蜂用砂糖などの販売で、当社は養蜂業を応援し、業界の発展に貢献します。



## 海外事業

### ベトナム、インドにおける製造・販売

豚の飼育頭数世界第7位のベトナムでは、豚用を中心とした畜産飼料の製造・販売を、水産養殖量世界第2位のインドでは、水産飼料の製造・販売などを行っています。



※ 海外の関係会社はいずれも持分法適用会社のため、当社グループの売上構成には含まれません。

## 食品事業

### 畜水産物の生産・仕入・加工・販売

食肉、鶏卵、水産物を三本柱として、生産から販売まで一貫したフードバリューチェーンを構築

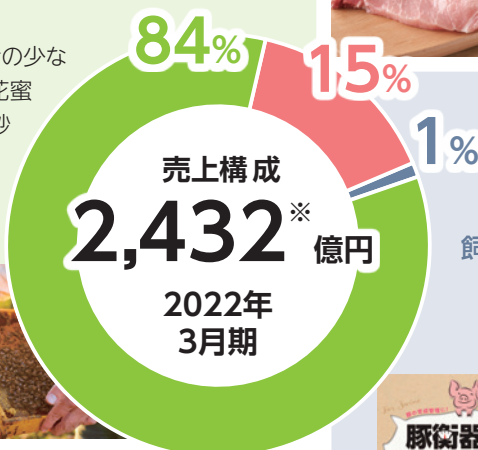
#### ● 食品事業

食肉加工、鶏卵加工卸、水産物生産の関係会社を全国に配し、消費者の皆様が求める商品を生産・製造・販売しています。



#### ● 農場事業

京都府に採卵鶏、青森県・岩手県に養豚の関係会社を有し、安心安全な鶏卵、肉豚の生産を行っています。



## その他事業

### 畜水産機材の販売等

飼料だけではなく、畜舎環境等に関するご提案も実施

#### ● 畜水産機材

飼料販売だけではなく、プレミックスや畜舎建築資材、多様な消耗品などお客様のご要望に合わせた資材、機材についてもご提案させていただきます。



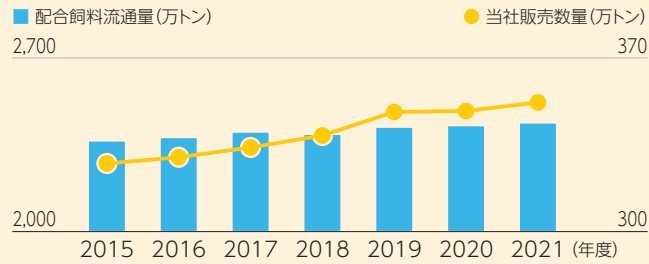
※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期の売上高については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。



## 1 業界トップクラスの販売力

国内の配合飼料需要が横ばいで推移する中、当社は年々販売数量を拡大し、畜産用配合飼料において業界トップクラスのシェアを誇ります。

畜産飼料流通量の比較



## 2 安定供給を支え全国に展開する製造力

2020年に竣工した北九州畜産工場をはじめ、JV工場を含め国内に14拠点を有し、設備投資を積極的に進め、配合飼料の安定供給に寄与しています。

## 3 確かな研究開発力で業界の発展に貢献

長年培った技術と最新の技術を製品開発や品質管理、飼養技術などに応用し、社会・顧客のニーズに応えられる高い研究開発力を有しています。

## 4 競争力のある調達力

使用原料の多産地化を進める他、全国の製造拠点に原料調達担当者を配置し、安定的かつ競争力のある原料購買を実現します。

## 5 需要増大が期待されるアジア圏への事業展開

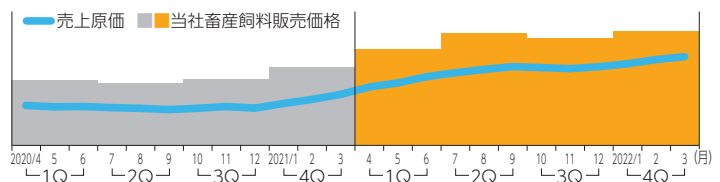
日本国内で培った飼料製造技術をもとに、フィード・ワンは市場の拡大が期待されるアジアを中心に積極的な事業展開を進めています。



### 飼料事業に関連する業界動向

#### 飼料業界における「売上高」

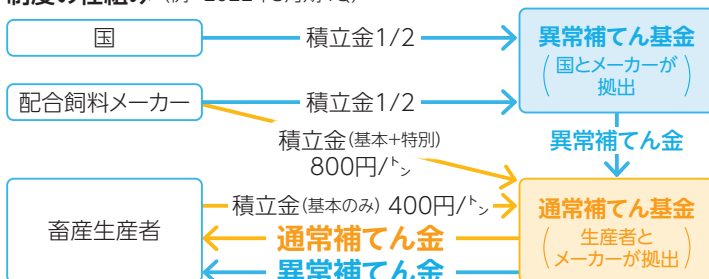
原料の大半を相場や為替に左右される輸入穀物が占める畜産飼料では、その変動により毎年1月、4月、7月、10月に飼料の価格改定が行われます。直近では、穀物相場、為替、海上運賃の上昇、世界情勢の変化などの影響を受け、原料価格の高騰が続き、値上げの価格改定が連続しています。2021年度における畜産飼料の販売数量は前期比約1%増加している一方で、前述の原料価格高騰による販売価格の上昇に伴い、売上高は前期比約27%増加しています。このように、販売価格が原料相場の影響を大きく受けることから、飼料業界における「売上高」は事業の成長を測るものさしとはなりません。



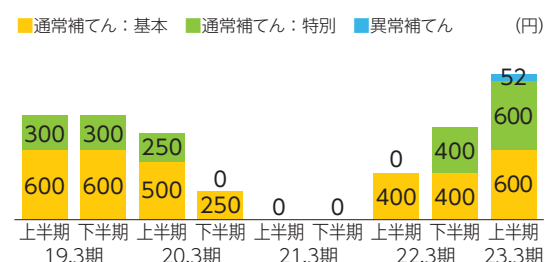
#### 配合飼料価格安定制度の現状

- 飼料価格の上昇が畜産経営に及ぼす影響を緩和する目的で、「通常補てん」と「異常補てん」の二段階の仕組みにより、生産者に対して補てんを実施
- 財源が積みあがり2021年3月期は積立免除も、輸入原料価格上昇により補てんが発動し、2022年3月期から積立金が再開
- 補てん金は販管費に分類され、収益を左右する一つの大きな要素

#### 制度の仕組み (例：2022年3月期4Q)



#### 積立金推移(配合飼料メーカー)



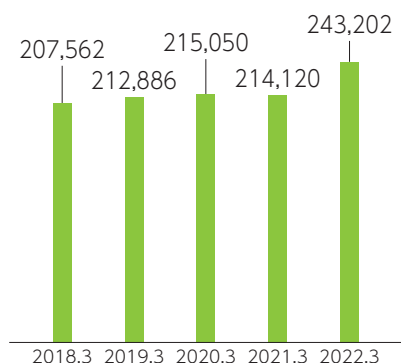
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上高

**243,202**百万円

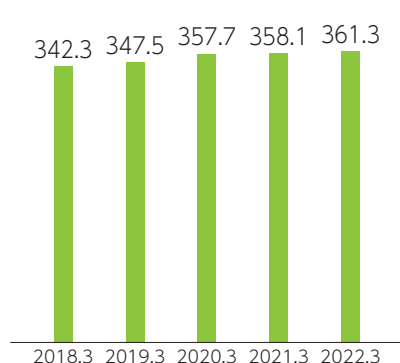
(百万円)



### 配合飼料販売数量

**361.3**万t

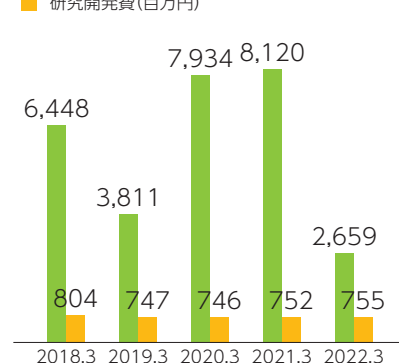
(万t)



### 設備投資／研究開発費

**2,659**百万円 / **755**百万円

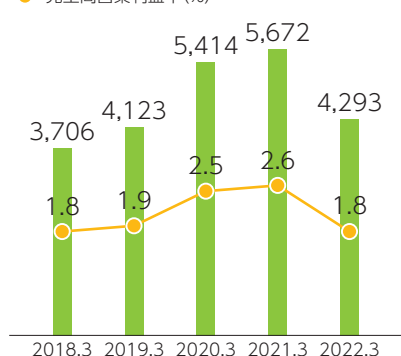
■ 設備投資 (百万円)  
■ 研究開発費 (百万円)



### 営業利益／売上高営業利益率

**4,293**百万円 / **1.8**%

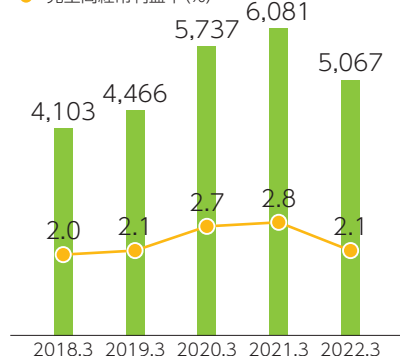
■ 営業利益 (百万円)  
● 売上高営業利益率 (%)



### 経常利益／売上高経常利益率

**5,067**百万円 / **2.1**%

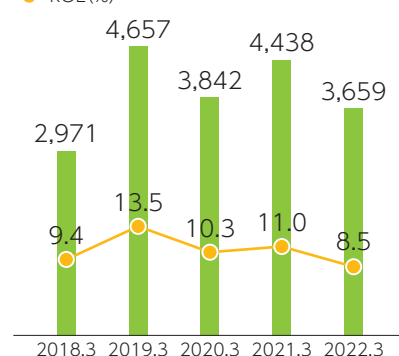
■ 経常利益 (百万円)  
● 売上高経常利益率 (%)



### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

**3,659**百万円 / **8.5**%

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)  
● ROE (%)



※「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おります。

## 非財務ハイライト

### 従業員数

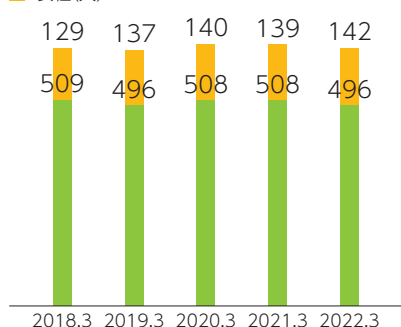
男性

**496**人

女性

**142**人

■ 男性(人)  
■ 女性(人)



※役員を除く従業員(正社員・契約社員・パートタイム・再雇用・嘱託)

### 新卒採用者数

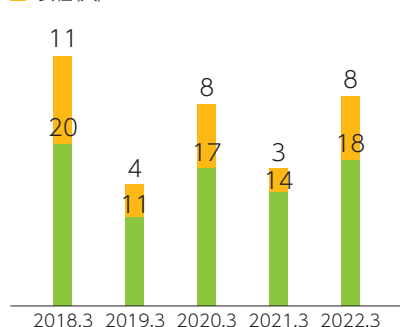
男性

**18**人

女性

**8**人

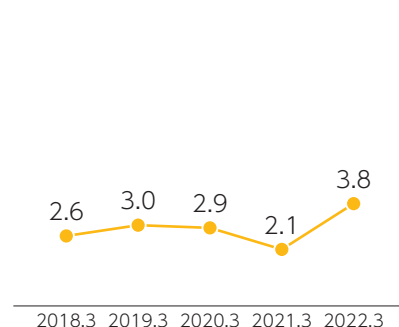
■ 男性(人)  
■ 女性(人)



### 離職率

**3.8**%

(%)

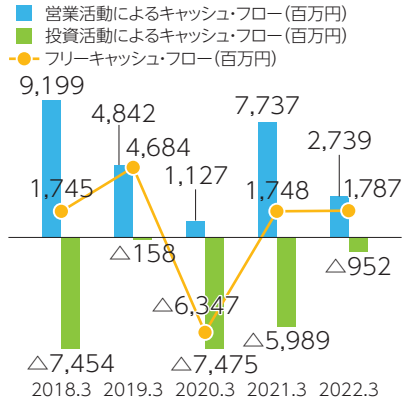


※正社員の定年退職を含まない、自己都合退職者



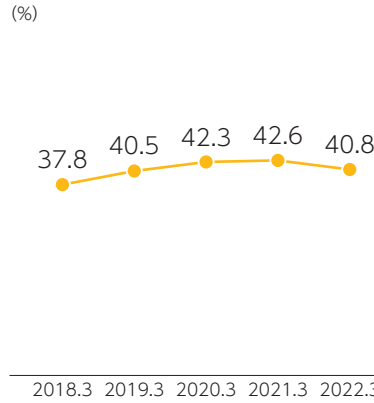
### キャッシュ・フロー

フリーキャッシュ・フロー **1,787** 百万円



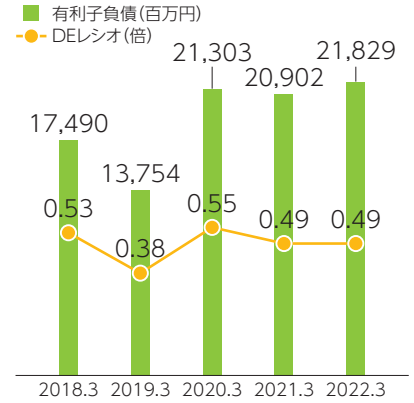
### 自己資本比率

**40.8%**



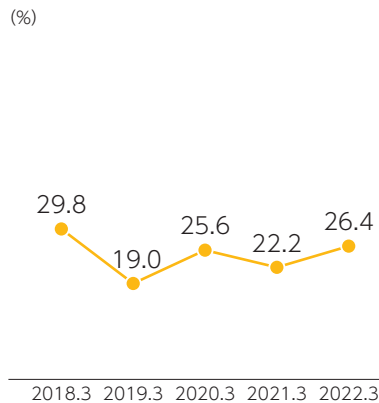
### 有利子負債／DELシオ

**21,829** 百万円 / **0.49** 倍



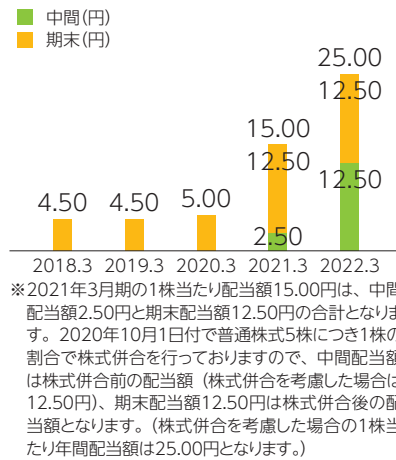
### 配当性向

**26.4%**



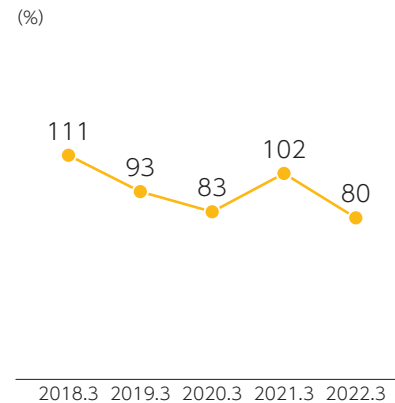
### 1株当たり配当額

**25.00** 円



### 株主総利回り

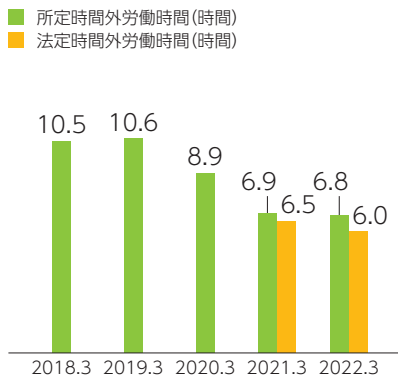
**80%**



### 月間平均時間外労働時間

所定時間外労働時間 法定時間外労働時間

**6.8** 時間 **6.0** 時間

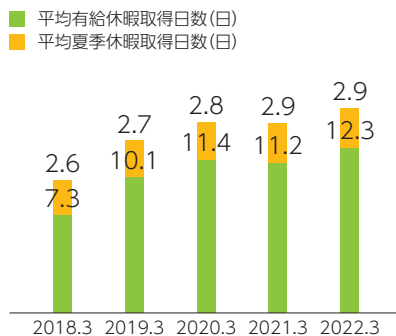


※非管理職正社員・契約社員・パートタイム・再雇用社員の時間外労働時間  
※法定時間外労働時間については2021年3月期より集計開始。

### 年間の有給休暇と夏季休暇の取得日数

平均有給休暇取得日数 平均夏季休暇取得日数

**12.3** 日 **2.9** 日

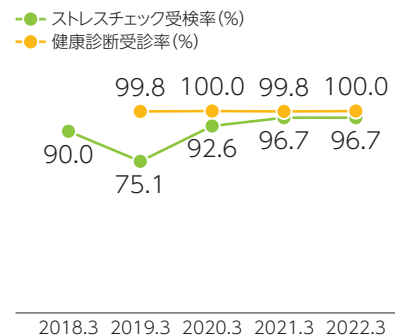


※正社員・再雇用社員・契約社員・嘱託社員

### ストレスチェック受検率と健康診断受診率

ストレスチェック受検率 健康診断受診率

**96.7%** **100.0%**



※正社員・再雇用社員・契約社員・パートタイム・嘱託社員  
※健康診断については2019年3月期より本社で一括集計開始

## 会長・社長対談



代表取締役会長

山内 孝史

代表取締役社長

庄司 英洋

収益力を高めて事業環境の変化を克服し、  
サステナビリティにつながる価値を提供します。

### 新経営体制発足の背景、社長就任の抱負

**山内** 2社統合から8年間、無我夢中で経営の舵取りを務めてきましたが、ステークホルダーの皆様を支えていただきながら、会社の基礎の部分は作り上げたと自負しています。業界を取り巻く環境が変化中、会社の更なる事業の発展に向けて人心一新を図るべく、新社長にバトンを渡す時がきたと考え、指名・報酬委員会の答申をもってこ

れを実施しました。第3次中期経営計画の期中ですが、穀物市場や為替など想定以上に業界の状況が激変しており、これらに早めに対処するため、2023年3月期からの新経営体制発足とした次第です。

**庄司** 私は、総合商社に入社後、統合前の2社を中心に約20年間飼料業界に関わり、社会人の基礎を教えていた

いただきました。このような経緯から、このたび社長指名をいただき、まず思ったことは、自分が強い思い入れを持つ飼料業界への恩返しとして大いに貢献したいということで、重責を感じながらも喜んでお受けしました。

経営統合を経た当社は、定量的にも定性的にもリーディングカンパニーと呼ばれる存在になりました。統合の総仕上げを引き継ぎ、今後その発展を継続し、次の成長ステージに向かうために、私に渡されたバトンは非常に重いものですが、これまでの経験を活かし、全力を挙げて取り組んでまいります。

**山内** 私は代表取締役会長として、庄司社長のスピーディーかつ的確な経営判断とその実行をサポートする役割

を果たし、当社の企業価値拡大に寄与していきます。庄司社長には、これまでの流れに捉われない柔軟な新しい考え方で、会社を正しい方向に導く強いリーダーシップを発揮することを期待しています。

**庄司** 山内会長にご相談する場面も多いと思いますが、社長としての判断を下すべきところは、期待されている強いリーダーシップをもって進めていく考えです。

また、この業界は、お客様・お取引先様との信頼関係づくりが非常に大切ですので、これまで山内会長が築き上げた信頼関係をまずは引継ぎ、周囲のサポートもいただきながら新たな関係づくりに努めてまいります。

## 今、フィード・ワンの事業環境で起きていること

**庄司** ご存知の通り、ウクライナ情勢や地球温暖化など世界的な問題となっている中、これらの影響を受け、原材料価格の高騰が続いています。畜産飼料においては穀物相場の変動に応じて四半期毎に価格改定が実施されますが、この価格改定により業績へのインパクトを全てカバーできるわけではありません。ただし同業他社も同じ状況ですので、その中で競争優位を保つことが重要です。原材料の調達には、大株主である三井物産との連携を中心に安定的に供給するために対策を進めており、例えば米国だけに依存しない調達ルートの確保や、地方拠点のネットワークを通じた国内原料の活用など、他社との差別化や競争力強化を図っていく考えです。

一方、エネルギー価格や物流費の高騰、労働力不足といった環境変化は、相場変動と異なる不可逆的なコストアップ要因であり、当社としての方針を定め、対応を進めていかなくてはなりません。

**山内** 相場の変動から逃れられない業界なので、庄司社長の話にもあった調達力の強化を進めることで当社の業績へのインパクトを軽減するとともに、乳牛のゲノム解析や生乳の脂肪酸組成分析など、お客様のニーズを捉えた製品・サービスや技術の高付加価値化などの努力がますます重要になってくるでしょう。

**庄司** 中期経営計画でも基本戦略の筆頭に掲げている畜

産飼料の更なる収益力強化が、相場変動への耐久性につながっていくということだと思います。製品・サービスや技術を高付加価値化する切り口としては、飼料による環境負荷の低減やユーザー側の省人化・省力化などが挙げられ、社会課題解決に資するサービスを提供すべく、さまざまな研究・開発を進めており、実績を上げています。

同時に注力すべきテーマとして、こうした私たちの取り組みによる環境・社会への貢献を、世の中にしっかり伝えて正当に評価してもらう必要があります。

**山内** 近年は、家畜排泄物由来の一酸化二窒素や牛の「げっぷ」に含まれるメタンガスの排出など、環境負荷の面で畜産業に対するネガティブな印象もあります。食品副産物・廃棄食品の有効利用やサステナブル飼料の開発など、当社の価値提供について、もっと認知を高めたいですね。

**庄司** 34年前に私が総合商社に入社した頃は、国内畜産物は安い輸入畜産物に駆逐され、生き残れないのではないかという危機感がありました。しかしその後、品質と生産性を高めてマーケットを維持し、なおかつ環境負荷低減に取り組みながら生き残りを果たしてきたのは、国内畜産業者と配合飼料メーカーによる多大な努力の賜物に他なりません。これから先も変化を乗り越え、成長機会を獲得していけると信じています。

## 会長・社長対談

### 中期経営計画の初年度進捗と今後の展開

**庄司** 現在推進中の中期経営計画は、私自身が経営企画部長として策定に関わった内容です。当社は装置産業ですので生産設備に投資し、販売数量を主要KPIとして今後の収益力を見込んだ成長計画を立てていきます。初年度の進捗状況としては、販売数量において計画通りの成果を上げましたが、2021年後半からの原材料高騰を受けて価格転嫁が十分に追いつかず、下期に収益力が低下したため、経常利益及びROEは計画未達となりました。今後この状況を克服し、最終年度目標を達成するための改善施策を進めていきます。

基本戦略に基づく定性面の進捗としては、前述の通り畜産飼料の更なる収益力強化に向けてさまざまな取り組みが進んでおり、水産飼料・食品事業・海外事業の成長加速についても各事業の強化を図っているものの、やはり事業環境の悪化を受けて遅れが生じています。

**山内** 経常利益計画未達の要因のひとつとして、配合飼料価格安定制度積立金の対応が挙げられます。ここ5年ほどは主原料となる穀物の相場が落ち着いていたため補てん金が拠出されず、積立額が充足していたことから、積立されない時期がありましたが、今回の急激かつ大幅な穀物相場の高騰を受け、財源が一気に枯渇し、積立負担が大幅に増加しました。

**庄司** 今後2年間の取り組みでは、畜産飼料の更なる収益力強化について、「質と量」の両面から向上を図っていきます。「質」については、2022年2月に発売した豚人工

乳「フィード・ケア」の例のように、当社ならではの機能性の高い製品をできるだけ多く開発・投入すべくペースを上げていきます。特に月齢が低い家畜の育成に寄与する製品の開発に注力し、原料相場に左右されにくい高付加価値化を追求していく方針です。「量」については、当社が強みを持つ牛用飼料の拡大に向けて、北海道地区で苫小牧飼料(株)と釧路飼料(株)の増産体制を整えており、これをフルに稼働させていきたいと考えています。

**山内** 「質」に関する製品開発は、もちろん時間を要しますので、すぐにペースアップできるものではありませんが、過去から取り組んでいる研究内容を随時チェックし、的を絞っていきます。

**庄司** 一方、成長加速を目指す事業のうち、水産飼料については、顧客ニーズを捉えた稚魚用飼料が成果を上げており、これをアジア圏も含めて拡販していきます。また、環境負荷を低減する低魚粉飼料がマダイ用・マス用で販売を伸ばしていますが、次なる段階として魚粉を使用しない無魚粉飼料の発売を目指し、開発を進めています。

食品事業は、コンシューマー商品の充実を重点テーマに掲げており、味付ゆでたまご「マジックパール」の生産能力増強に続き、フィード・ワンフーズ(株)が販売するもつ煮込みやホルモン焼肉などチルド商品に注力します。

**山内** 水産飼料は、国内水産市場全体が縮小傾向にある中で競争が激化し、当社も原材料高騰を受け、厳しい状況に置かれていますが、新製品によってシェアを伸ばすことが打開につながっていくと思います。食品事業も新たなコンシューマー商品のヒットが成長のカギになるでしょう。

**庄司** 海外事業は、コロナ禍の影響を強く受けて苦戦が続き、特にベトナムはロックダウンによって生産能力を発揮できない時期もありました。しかし、当時の制約を逆に利用し不採算品目の生産・販売を抑えたことにより収益性が改善され、足もとではコロナ禍からの市場回復を背景に、安定した収益を上げているところです。また2022年3月には、ベトナム最大手の乳業メーカーが直営する農場に乳牛用のフレーク飼料を供給するための生産設備を整え、本格稼働を開始しました。この1年は、ベトナム事業全体が大きな飛躍を遂げると期待しています。



インドは、2年前に新型コロナウイルス感染急拡大から出向人員を現地法人から退避させ、暫く日本からオペレーションを行う状況が続きましたが、昨年人員を再派遣し、今年度は出向人員の増員と現地営業スタッフの拡充を行い、事業の立て直しに着手しています。

**山内** ベトナム最大手の乳業メーカーとの取引は、フレック飼料生産技術を日本から持ち込んで行うもので、これが軌道に乗れば他への拡販も含め、今後大きな成長につながっていくと思います。

**庄司** 中期経営計画の目標達成は、もちろん重要なテーマですが、計画策定時に想定していなかった原材料の高騰と相場変動に伴う基金積立の増額という状況に対し、今後2年間はその急場の穴埋めを行うことが優先課題となります。



## ESG経営の推進とステークホルダーとの強固な関係づくりへ

**庄司** 第3次中期経営計画の基本戦略のひとつに掲げている「ESG経営の推進と基盤強化」において、サステナビリティへの対応やプライム市場に求められるガバナンス水準の強化など進展が見られました。当社は、2021年2月に「ESG委員会」を立ち上げ、業界に先駆けたサステナビリティへの取り組みを行っています。私は新社長就任と同時に、同委員会の委員長を山内会長から引き継ぎました。

2022年4月には、サステナビリティに関連する経営課題に取り組む専任組織として「サステナビリティ推進室」を設置し、時代の変化に合わせてスピーディーに対応していくための体制を整えました。また同じく4月、当社はTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、開示方針を明確化しました。TCFDについてはこの1年間、社内で勉強会を実施し、理解を深めながら対応を進め、6月にTCFDが提言するフレームワークに基づいた「TCFDレポート」を発表しました。今後も定期的に気候関連リスク・機会の見直しや財務インパクトのレビューを実施し、開示情報の更なる充実と気候変動への取り組みを強化していきます。

**山内** ESG経営やSDGs、TCFDといったテーマは、勉強すればするほど奥の深い内容で、私たちもようやく基礎を固め、これから何をすべきかという段階に進んできた

と思います。社内では「私のSDGs宣言」プロジェクトなど、社員一人ひとりが世界共通課題であるSDGsを自分事として捉えられるよう、わかりやすく身近なものとして取り組む機会を作り、引き続き浸透を図っています。

サステナブルな未来を目指していく上で、これからの当社は、自ら創出する社会価値をステークホルダーに伝え、強固な関係づくりにつなげていくことが、ますます大切になるでしょう。情報発信の手法としては、SNSや動画サイトの活用なども考えられます。企業が果たすべき説明責任という点でも取り組みを積極的にアピールし、多くの方々に知っていただきたいですね。

**庄司** 社員とのコミュニケーションについては、社長就任前の2ヶ月間で全拠点を回り、ほぼ全社員と個別に話をする場を設けました。多くの社員から業務や職場の改善に向けた積極的な意見を聞くことができ、それを取り入れた施策として、社員の活躍をサポートする仕組みの強化や制度の導入などを実行しています。

社内外含め全てのステークホルダーとのしっかりした関係を築くことが、経営の持続可能性を高めていくと考えています。社内の求心力を高めながら、全てのステークホルダーと共存し、発展を分かち合う企業を目指してまいります。

## 財務担当役員メッセージ



上席執行役員  
管理本部 副本部長 財務経理部長

窪田 和男

**機会とリスクに備えた財務基盤の強化と資本効率を  
意識した管理体制構築により持続的成長を実現します。**



**外部から移籍し、財務を担当している  
立場で捉えたフィード・ワンの強みと  
課題をお聞かせください。**

私は、2021年4月に横浜銀行から当社へ転籍し、財務経理部長に就任しました。当社に携わるようになって感じたことは、飼料業界は食の生産・供給に必要不可欠で存在意義の高いビジネスであり、社会の持続可能性に大きく関わっているということです。その点で、今後も浮き沈みが少なく底堅い発展を遂げていくと思われま

当社の飼料事業の特色は、対象畜種（牛・豚・鶏・魚など）の販売構成に偏りがなく、生産拠点も全国14工場（合弁含む）と広域に展開しており、経営バランスとリスク

分散、BCP（事業継続計画）の面で強みがあることです。また、原料調達面では、大株主である三井物産との強固な連携により、仕入の安定性が担保されていることも大きな強みです。

課題としては、社内の業務統一が挙げられると思います。旧社の経営統合から8期が経過し、人的融和とシナジー発揮により営業面で成果を上げ、利益の拡大につなげてきましたが、社内の規定・規則、ルールの整備やマニュアル化などに課題を残しており、今後のシステム更新と合わせて統一を図る必要があります。もう一つの課題は、ステークホルダーへの対応です。特に株主・投資家の皆様に対しては、決算説明会の開催や英文開示、ホームページの充実などを通じて情報発信を強化していますが、

東証プライム市場上場企業としては、さらに積極的なコミュニケーションが求められると考えます。



## 2022年3月期の事業環境と 営業状況を振り返り、財務面における ポイントをご説明願います。

2022年3月期は、配合飼料価格安定制度に基づく基金積立の再開と、配合飼料の主原料である輸入穀物の価格高騰が業績に大きな影響を与え、販売数量は伸長（前期比+0.9%）するも、期初の想定を超える減益（前期比△16.7%）となりました。

基金積立は、輸入原料価格が比較的安定していたことから2021年3月期は免除されていましたが、積立再開により当期は年間約20億円の販管費増が生じました。

とうもろこしなどの輸入穀物の価格高騰は、欧米でのバイオエタノールや中国の需要拡大、天候不順など、多くの要因が重なったもので、さらに今年2月以降は、ウクライナ情勢による影響が拍車をかけました。こうした仕入環境の悪化は、今期（2023年3月期）に入っても解消されず、為替の急速な円安進行も加わり、飼料業界にとって逆風が続いています。

畜産飼料の販売価格は、四半期ごとに原料価格の変動に応じて改定していますが、当社におけるキャッシュ・コンバージョン・サイクル（仕入債務を支払ってから売上債権が回収されるまでの日数）が36日であるため、原料価格の急騰時は、概ね1.2ヵ月分の運転資金が増加する状況となります。当社の運転資金は、金融機関からの借入で調達しており、2022年3月期の短期借入金は前年より約17億円増加しました。負債の増加に伴い、自己資本比率は前期の42.6%から40.8%へ低下しています。

以上の通り財務面においても厳しい1年間となりましたが、将来に向けた成長投資は予定通り実施し、生産ラインの更新を中心に約26億円を投じました。

また、2021年8月には、株主還元及び資本政策の一環として、経営統合後初の自社株買いを実施し、当期中に自己株式120万株を取得、100万株を消却しました。引き続き手元資金や株価水準、市場環境などを総合的に勘案した資本政策を実行してまいります。



## 持続的成長に向けて、 今後どのような財務戦略を 進めていく考えですか？

収束の見えないコロナ禍や地政学的リスクの高まり、原材料・エネルギー価格の高騰、円安の進行など先行きの不透明感が増し、配合飼料価格安定制度の積立金増加も見込まれる今後の事業環境においては、資本と負債のコントロールが重要な課題となります。

そうした認識のもと運転資金を安定的に確保すべく、2022年8月末に配合飼料製造会社では国内初となる「サステナビリティ・リンク・ローン」を締結し、100億円の長期資金調達を実行しました。同ローンは、当社のマテリアリティ（重点課題）に基づき、CO<sub>2</sub>排出量削減率をKPIに選定し、サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）を設定いたしました。SPT達成により金利インセンティブを受ける仕組みですが、金利インセンティブ相当額はESG、SDGs活動に活用する予定です。また、この長期資金とは別にメイン・準メインの2行とコミットメントライン契約を締結し、総額100億円の資金調達枠を確保しました。こちらは急激な環境変化に備え、事業の安定性と財務の安全性を高めておくためのものです。

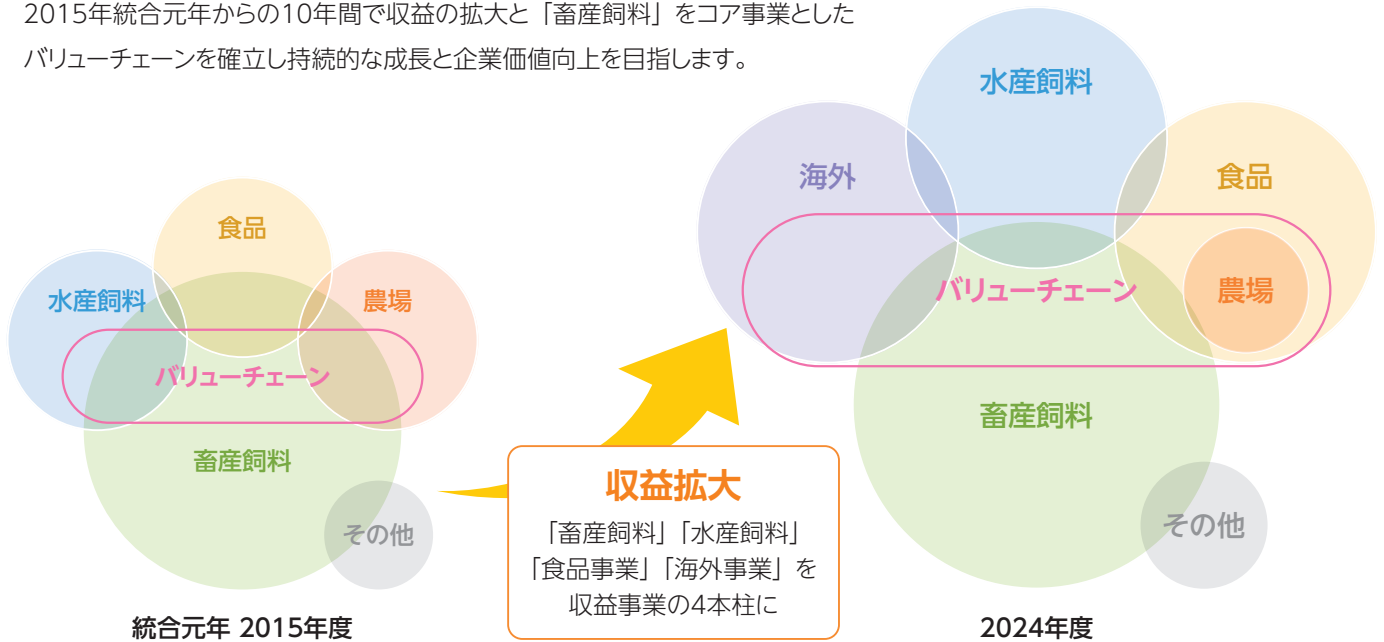
中期的なテーマとして、ROIC（投下資本利益率）などの指標に基づく資本効率の管理を事業セグメント別に行う体制が必要であると認識しています。セグメント別の管理が求められる一方で、飼料事業と食品事業は、「食」の川上から川下まで包括する形でつながり合い、個々に算出されるセグメント業績だけで事業の有効性を判断することは困難です。加えて飼料生産設備への投資は、回収までに20年近い期間を要するため一般的な投資回収期間と比べるとかなり長いのが特徴です。これらの特徴も考慮しつつ資本効率を重視する経営判断が求められます。社内に、利益だけでなく資本効率も意識する風土を作ることで、経営資源の活用が極大化され会社全体の成長を加速させることができると考えています。

機会とリスクに備えた財務体制の強化と経営状況を的確に把握するための資本効率を意識した管理体制の構築が財務経理部門に期待される役割です。当社事業の持続的成長に向けて、取り組みを一層強化してまいります。

## 経営ビジョン

お客様の最強のパートナーとして  
業界全体の持続的成長に貢献するリーディングカンパニー

「畜産飼料」「水産飼料」「食品事業」「海外事業」を収益事業の4本柱とし、  
2015年統合元年からの10年間で収益の拡大と「畜産飼料」をコア事業とした  
バリューチェーンを確立し持続的な成長と企業価値向上を目指します。

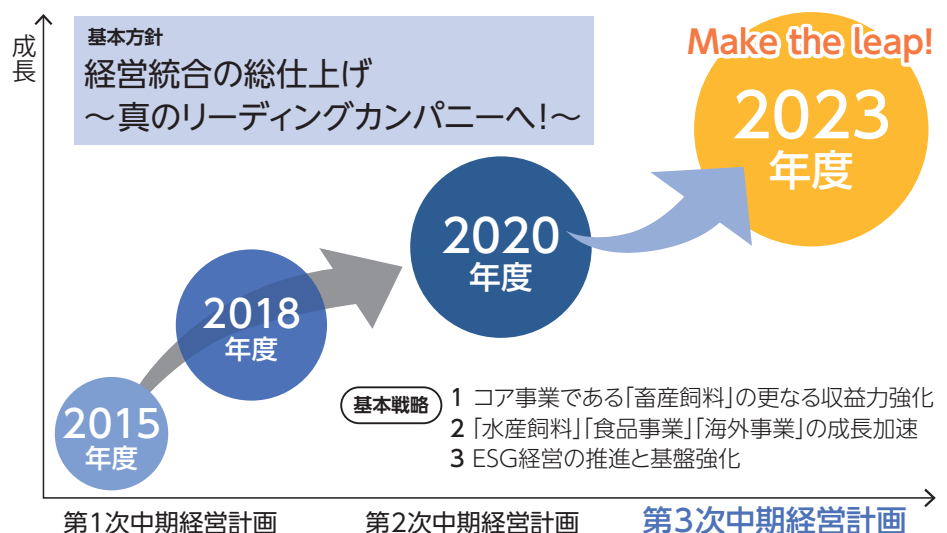


## 中期経営計画

### 第3次中期経営計画 「Make the leap! 2023」

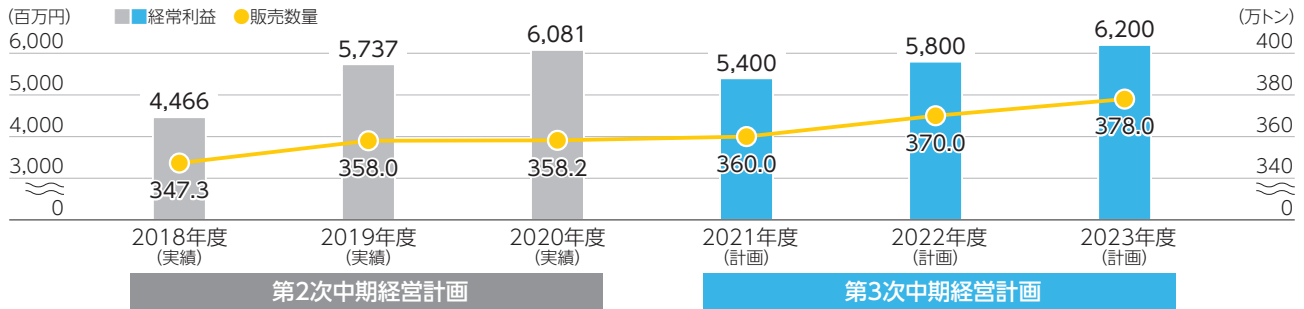
#### 位置付けと方針

第3次中期経営計画は、第2次中期経営計画にて強化した事業基盤をフル活用した収益拡大の実現と、持続的な成長を可能にするための更なる基盤構築、と位置付けます。





## 定量計画 (連結)



## 基本戦略における2021年度の進捗と課題

第3次中期経営計画の初年度である2022年3月期は、国際情勢の変化や家畜の疾病等、先行きの不透明感が続く中でも、計画の達成に向けて収益事業の4本柱に加え、ESG経営に関する基本戦略を推進し、各事業において具体的な成果がありました。

### 具体的戦略

#### コア事業である「畜産飼料」の更なる収益力強化

- 顧客・時代ニーズを捉えた研究開発
- 牛用飼料設備増設
- IoTを活用した業務プロセスの改善

#### 「水産飼料」「食品事業」「海外事業」の成長加速

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>水産飼料</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズを捉えた飼料の開発</li> <li>サステナブル飼料の開発・拡販</li> </ol> | <p><b>食品事業</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>人気コンシューマー商品の製造体制再構築の検討</li> <li>コンシューマー商品の開発・販売</li> </ol> | <p><b>海外事業</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ベトナム 製造設備増設と販売エリア拡大等による販売数量拡大</li> <li>インド 生産性向上によるコスト削減と販売強化による黒字化定着</li> </ol> |
|---|--|--|

### 進捗

- 豚人工乳「フィード・ケア」2022年2月新発売
  - 苫小牧飼料(株) フレークライン増設 2021年8月稼働開始
  - 稚魚用飼料「アンブローズ」の拡販 (販売数量：前期比36.3%増加)
  - 低魚粉飼料の製品ラインアップ拡充 (マス用低魚粉飼料：『鱒EP 星河』発売)
  - マジックパール(株)東日本事業部 工場建替の方針を決定
  - コンシューマー商品の販売状況は順調に進捗 (売上高：前期比50%増加)
  - ベトナム初となるフレーク設備が完成
  - 淡水魚用：品質への評価が市場に浸透、拡販につながった (販売数量：前期比19.6%増加)
- 気候関連リスクへの対応 ● 人権への対応  
● 2024年運用に向けた次期基幹システム構築始動

#### ESG経営の推進と基盤強化

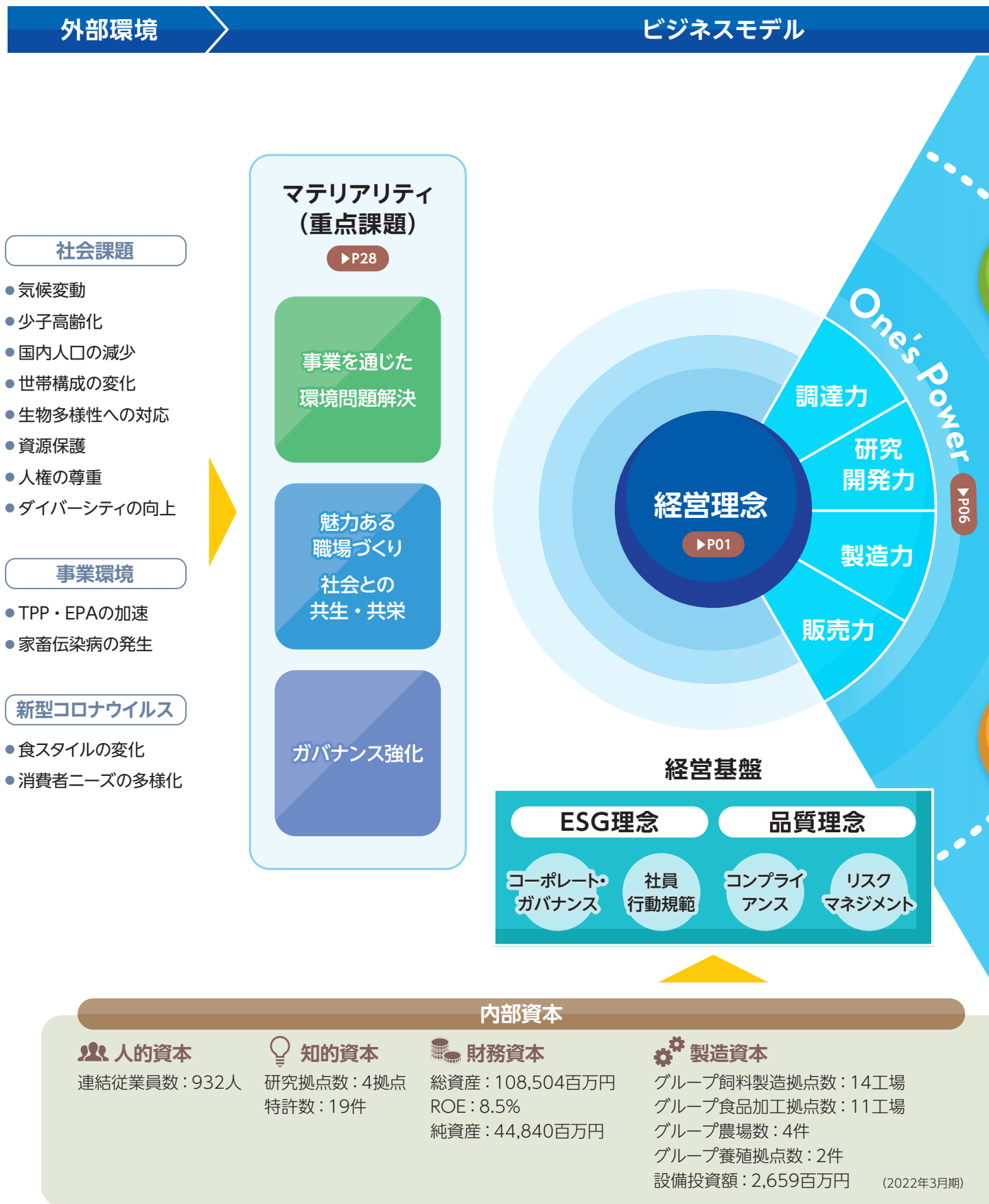
- 働き方改革の推進
- DX・新事業への取り組み
- ガバナンス強化
- ESG/SDGs体制の構築

## 2023年3月期事業計画

2023年3月期は販売数量において、畜産飼料は358万6千トン、水産飼料は10万4千トンを想定しています。前年に引き続き、厳しい事業環境となりますが、今後も中期経営計画の基本戦略を着実に推進し、『真のリーディングカンパニー』を目指します。

(万円)	2022.3期		2023.3期		
販売数量	361.3		369.0		
(百万円、%)	2022.3期	構成比	2023.3期	構成比	前期比
売上高	243,202	100.0	<b>301,000</b>	100.0	+23.8
売上原価	220,490	90.7	<b>275,300</b>	91.5	+24.9
販管費	18,418	7.6	<b>21,600</b>	7.2	+17.3
営業利益	4,293	1.8	<b>4,100</b>	1.4	△4.5
経常利益	5,067	2.1	<b>4,000</b>	1.3	△21.1
親会社株主に帰属する当期純利益	3,659	1.5	<b>2,500</b>	0.8	△31.7

# 価値創造プロセス



アウトプット／アウトカム



Make the leap! 2023 ▶P15

第3次中期経営計画  
(2024年3月期 目標)

販売数量  
378万トン

経常利益  
6,200百万円

価値創造



持続的成長による  
企業価値の向上 ▶P15



地球環境の  
持続可能性の追求 ▶P29



事業を通じた  
社会への還元 ▶P42



働きやすい  
職場環境の実現 ▶P35



安全・安心な  
食の提供 ▶P53

毎日の食卓に食の安心と感動を

外部資本

社会・関係資本

株主 地域社会  
サプライヤー・パートナー企業  
販売店・顧客

自然資本

エネルギー・水資源

## 事業戦略



取締役専務執行役員 畜産事業本部長

島中 直樹

### 事業のビジョン

最新の栄養理論並びに製造技術を活用し、生産現場のさまざまなニーズに対応可能な安心安全で高品質な配合飼料をお届けします。また、輸入飼料原料価格が高騰する中、既成概念にとらわれることなく価値創造へのチャレンジを続け、畜産の生産性・経済性の向上に寄与します。

SDGsへの対応としても、「環境負荷低減」と「生産性改善」に向けた取り組みを進めています。具体的には、牛のメタンガスや鶏及び豚のリン・窒素排泄量などを低減しつつ、生産効率を改善できる技術の構築を目指してまいります。

さらには、お客様の求める畜産経営実現のために、飼養管理や疾病管理、最新情報の提供など総合的なサポートで飼料畜産業の持続的発展に貢献いたします。

### 事業の概要・強み

全国に7つの事業部を展開し、製販一体となって取り組んでいます。販売拠点は全国に8支店を設け、地域のお客様のニーズにきめ細かく、スピーディーに対応しています。生産拠点は全国に14工場（JV工場含む）を有し、年間約350万トンの畜産飼料を製造販売しています。昨年は南九州で需要が高まるクランブルマッシュ製品の出荷を開始したほか、北海道にてフレーク製造設備の増強など生産体制の再構築を進めました。

#### 強み

- 生産設備の基盤強化による製品の安定供給
- 特許技術を搭載した製品（搾乳ロボット専用飼料）及び独自の飼料設計サービスの展開
- ゲノム解析や生乳分析等の最新技術普及（顧客サービス）
- 家畜栄養や飼養管理技術に関する海外からの定期的な最新情報の取得

### 取り巻く環境

#### 機会

- SDGsに対応した製品のニーズ（環境負荷低減）
- スマート畜産技術の普及（IoT、DX）

#### リスク

- ウクライナ情勢の緊迫化による輸入飼料原料価格の高騰
- 新型コロナウイルスの流行による物流の混乱（輸入原料調達の遅延）
- 家畜伝染病の蔓延による飼養頭数の減少

### 2021年度の成果と課題

#### 成果

2021年度は鳥インフルエンザや豚熱の発生による影響はあったものの、配合飼料販売数量（畜産）は前年度を上回りました。新型コロナウイルスの感染拡大により、外食産業の低迷や巣ごもり需要の高まり等が相場に大きな影響を与えましたが、国内の畜産物生産量は前年度を上回りました。

第3次中期経営計画では、生産設備の基盤強化や高付加価値製品の配置により、最終年度の2023年度には361万トン（2021年度比105%）の販売数量を目指します。

#### 課題

ウクライナ情勢の緊迫化により輸入飼料原料価格が高騰する中、配合飼料の安定供給と高品質・高機能な製品の需要が一層高まることが予測されます。このような中、グローバルな原料調達網の強化により万全の体制を構築し、独自性のある付加価値製品の提供やトータルサポートの拡充を目指します。

### 戦略

- 製造・販売基盤の安定化の確立
- 最新の栄養理論を用いた新製品の研究・開発
- 社会情勢に応じた柔軟な原料の調達
- ニーズに沿った飼料製造加工技術の向上
- トータルコンサルティングサービスの拡充

## 水産飼料

上席執行役員 水産飼料部長  
山上 浩史

### 事業のビジョン

日本の養殖魚の生産を支える配合飼料の原料の約4割は魚粉であり、魚粉の多くはこれまで食用とされなかった天然魚で生産されています。タンパク質クライシスが懸念される中、魚粉の原料となっている天然魚も食用に利用されることが想定されます。当社は魚粉に依存しない持続可能で高品質な配合飼料を開発し、配合飼料の安定供給に努めてまいります。また、配合飼料の性能を十分に発揮するための最適な給餌方法をご提案し、リンや窒素等の排出を低減して漁場環境の保全を進めるとともにお客様の経営をサポートいたします。

お客様のニーズに応える製品開発、生産、販売体制をもって安心安全で高品質な配合飼料をお届けし、養殖業界の発展に貢献いたします。

#### 事業の概要・強み

北九州水産工場を主軸とした生産体制で年間約10万トンの水産用配合飼料を製造し、北海道から沖縄まで全国各地に販売すると同時に高品質稚魚用飼料の海外輸出も行っています。また水産物販売の専門部署にて養殖魚の取り扱いもを行い、長年のクロマグロ研究の成果として関係会社の南洋漁業株式会社及び極洋フィードワンマリン株式会社では完全養殖クロマグロの生産も手掛けています。

##### 強み

- さまざまな飼料形状が製造できる生産体制
- 飼育試験が迅速にできる研究施設
- 産地直結型の養殖魚の販売体制

#### 取り巻く環境

##### 機会

- 環境保全、SDGsの重要性拡大
- 国産サーモン養殖の事業多様化、規模拡大
- 天然資源不安定化対策としての人工種苗の重要性拡大

##### リスク

- 原材料価格の高騰、供給不安
- 天然種苗の供給(採捕)不安

#### 2021年度の成果と課題

##### 成果

2021年度に関しては、重要課題である稚魚用飼料の高品質化（摂餌性、成長促進）に水産研究所、原料部と一体となった取り組みにより成果を得て競合他社を凌駕する高品質稚魚用飼料の開発に成功しました。また天然資源に依存しない飼料の開発を目指した取り組みに関しても、マス用飼料において高評価の魚粉低減飼料を上市すると同時にマダイ用飼料における無魚粉化実現にも目途をつけました。併せてSDGsの推進、生産効率向上に寄与する養殖技術革新を模索し異業種との積極的なコラボレーションを実施。新しい知見を得られつつあります。

##### 課題

国の重要施策として養殖魚の輸出戦略が取り上げられており、ブリ類、マダイでは大幅な生産量の拡大が目標とされています。生産量拡大に伴う飼料需要の増加に対応できる最適供給体制の確立を目指します。

#### 戦略

- 成長に優れ効率性を追求した品質No.1製品の上市
- 最適供給体制の構築
- 水産物販売機能のフル活用
- 天然資源に依存しない飼料の開発
- 養殖技術革新の推進(異業種コラボ)

## 事業戦略



### 事業のビジョン

さまざまな栄養素を含む食品を安定的に供給することで、皆様の豊かで健康な社会づくりに貢献します。配合飼料のリーディングカンパニーとして、畜産・水産のノウハウを最大限に有効活用し、畜水産物を育てる生産者と協力して商品開発を行い、本当に良い食材を追求します。また、その生産物を加工・流通・販売まで一貫したフードバリューチェーンを構築することで、「おいしい」だけではなく、「安心安全な」食品の供給をすることで、体だけでなく心を満たす「たのしい」食卓づくりをお手伝いします。

### 事業の概要・強み

食品事業分野の売上高は年間約374億円、フィード・ワンの約15%に相当します。食品加工（フィード・ワンフーズ(株)、(株)横浜ミート）、鶏卵加工卸（ゴールドエッグ(株)、マジックパール(株)、水産物生産（極洋フィードワンマリン(株)、南洋漁業(株)）の関係会社事業所を全国に配し、消費者の皆様が求める商品を製造・販売しています。また、グループ農場（(株)南部ファーム、(株)第一原種農場、(株)美保野ポーク、(有)グリーンファームソーゴ）では安心安全な肉豚・鶏卵の生産を行っています。

#### 強み

- 飼料メーカーだからこそ実現できる、安心安全な食品
- 消費地に生産拠点を構えるパッカーとして、細かなニーズにあった商品供給
- 生産者と協力した、高品質な「こだわりの商品」の開発

### 取り巻く環境

#### 取引先が求めるニーズ

- より高い食品安全を求めた国際認証対応（FSSC、SQF）
  - ESG、SDGs経営への対応（食品リサイクルループ、地産地消など）
  - アニマルウェルフェア対応
  - DX対応
- などニーズはさらに高まってきており、スピード感をもった対応を図ってまいります。

#### 機会とリスク

### 2021年度の成果と課題

#### 成果

2021年度は、従来のチルド商品に加え、冷凍食品の商品開発を進めました。その結果、コンシューマー商品の売上高は前期比150%、粗利益に占めるコンシューマー商品比率は前年度の10.0%から13.5%に高まり、食品事業における収益基盤となっています。

#### 課題

2019年より断続的に続く、豚熱や鳥インフルエンザの発生被害、コロナ禍による販売、消費構造の変化、さらにはウクライナ情勢による原料高、円安などの影響を受け、過去にないボラテリティの激しい畜産物相場展開となっています。

当食品グループでは、取引の継続性から激しい変化に対する即応性に欠けるものの沢山の取引先との信頼関係を基軸として培った改善策のスピードアップを図っております。

### 戦略

- 環境に配慮し資源を有効活用する生産設備の増強・更新、その供給可能数量の拡大
- 加工品の高度化、より簡便に利用いただける商品の更なる開発
- 飼料メーカーだからこそ実現できるフードサプライチェーンにおける脱炭素化の実践
- グループ農場におけるアニマルウェルフェア対応の推進

## 海外事業

海外事業室長  
太田 尚三

### 事業のビジョン

世界的な人口増加に伴い、たん白質需要は年々増大し、たん白質需要を満たす食料の一つが牛・豚・鶏・乳・卵・魚などの畜水産物であり、これら畜水産物の成長と生産性向上には配合飼料は欠かせません。

当社はパートナー企業と共に経済成長に伴う中間層拡大の著しいアジアを中心に、日本で培った安全・安心・高品質な配合飼料の製造販売を通じ、事業を展開する国の畜水産業発展に貢献すると共に、海外で習得した知見を日本のお客様へのフィードバックや提案につなげます。

また、配合飼料製造には大豆粕・魚粉・米ぬか等の食品加工副産物も原料として活用されており、日本だけでなく海外でも持続可能な循環型社会を形成する一端を担う会社であり続けます。

### 事業の概要・強み

ベトナムでは、総合商社の双日との間で2011年にKYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITEDをロンアン省に設立、2013年に工場稼働を開始し、養鶏・養豚・養牛等の畜産飼料製造販売を展開しています。

インドでは、現地大手養鶏企業のShalimarグループとの間で、2014年にNIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITEDを西ベンガル州に設立、2016年に工場稼働を開始し、エビ用・淡水魚用の水産飼料製造販売を展開しています。

#### 強み

- 日本で培った高品質な配合飼料の製造技術
- 現地ニーズに応じた製品設計・開発
- 安心・安全な日本ブランドの飼料製品の供給

### 取り巻く環境

#### 機会

- 世界的な人口増加、中間層拡大に伴うたん白質需要の増大
- たん白質需要の増大を支えるために求められる畜産飼料技術の高度化
- 食の安全・安心に対するニーズの高まり

#### リスク

- ウクライナ情勢に代表される国際政治の不透明感、伝染病蔓延による市場環境不安定化
- 食料・エネルギー需要の高まりによる飼料原料価格の高値推移
- 畜産疾病の流行

### 2021年度の成果と課題

#### 成果

コロナ禍による世界的な景気減退や飼料原料価格の高騰により厳しい事業環境が続きましたが、ベトナム事業では営業戦略の転換を通じて収益力の強化に成功しました。インド事業では淡水魚・エビ用飼料で前年比大幅な販売数量の拡大を実現しました。

#### 課題

ベトナム事業においては、2021年度はコロナ禍による畜産需要の減退を受け、販売数量は前年比減少しており、販売数量の拡大が目下の課題となっております。2021年度より開始している牛用飼料の販売において、新規商品開発及び飼養技術指導を実践し事業基盤の拡大を目指してまいります。

インド事業においては、飼料原料価格の高騰により低下した収益性の改善が現状の課題と認識しています。製造工程の効率化や高品質商品を生かした販売力強化による収益の向上を実現してまいります。

### 戦略

- ベトナム事業における、当社飼料製造技術を根子にした商品ラインナップの拡充
- ベトナム事業における、事業パートナーとの協業深化による販売地域の拡大
- インド事業における、水産飼料の周辺地域への販路拡大
- 飼料製造・飼養管理技術にかかわるコンサル事業を通じ、新たな事業パートナーの選定、新規事業領域の拡大

## 技術開発戦略・研究開発体制

### 安心安全で「おいしい」を食卓に提供する研究・技術開発

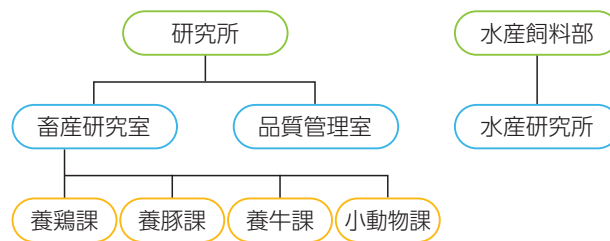
食品の安心安全が強く求められる中、研究開発部門では、原料調達から生産現場までのフードチェーンにおける食の安心安全を確かなものにするため、情報収集力の向上、化学分析・衛生検査技術の精度向上と迅速化に努めています。また、より品質が高く「おいしい」畜水産物を低コストで生産できるよう、配合飼料及び飼養技術の開発に取り組んでいます。さらに近年の環境問題に関連し、サステナブルな畜水産を目的に、未利用原料やエコフィードの研究、牛から排出されるメタン抑制など、環境負荷低減飼料の開発にも力を注いでいます。

### 研究開発の組織体制

豊富に蓄積されたフィード・ワンの技術。その研究活動の中核となっているのが研究所に属する「畜産研究室」、「品質管理室」と、水産飼料部に属する「水産研究所」です。

研究開発業務やコンサルティング等の営業支援を推進するだけでなく、公的機関や大学等との共同研究の実施、国内外から幅広く情報収集して得た最新技術の製品開発や品質管理への応用、技術情報をお客様へ紹介するセミナーの開催なども行っております。

畜産分野、水産分野の専門家や分析・検査の専門家といった、バラエティ豊かなスタッフが活躍しています。



#### ■ 畜産研究室

福島リサーチセンターで鶏及び豚、いわきリサーチセンターで肉牛・乳牛を飼育し、畜産飼料及び飼養技術の研究開発を行っています。

新製品・新技術の開発においては、試験農場で開発飼料のフィールドテストを行い、確かな成果が得られたものだけを製品化しています。

また、鹿島リサーチセンター内の小動物課において、実験動物用飼料や養蜂飼料の研究開発を行っています。



#### ■ 品質管理室

鹿島リサーチセンターで化学分析・微生物検査を行い、分析検査結果を全社の品質管理に生かしています。

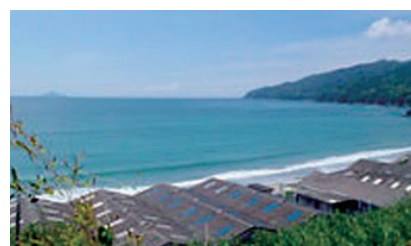
飼料や食品畜水産物等の品質と安全を守ることを、研究・技術管理の最重要課題と位置づけております。



#### ■ 水産研究所

愛媛県愛南町でマグロ・ブリ・マダイ・クルマエビ等を飼育し、水産飼料及び飼育技術の開発を行っています。

SDGs及び海洋資源保護の観点から、魚粉に依存しない飼料の研究、開発を行っています。





# 生産体制

## 高品質な製品を安定的にお届けする生産体制

お客様の幅広いニーズに応えた配合飼料を高品質かつ安定的にお届けするために、国内外において強固な生産・品質管理体制を展開するとともに、地球環境に配慮した生産活動に取り組んでいます。

### 生産拠点と品質管理

国内生産拠点はISO22000に適合した自社工場、子会社、JVと合わせて14拠点を基盤とし、お客様にとって最適な生産拠点で製品を製造し、迅速にお届けする強固な生産体制を構築しています。

また原材料や配合設計のデータ管理を徹底し、各工程におけるリスク管理や定期的な監査の実施など本社・研究所・工場が一体となり徹底した品質管理に取り組んでいます。

海外生産拠点は、養牛、養豚及び養鶏用飼料製造工場 KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITED (ベトナム)、淡水魚及びエビ用飼料製造工場 NIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITED (インド) の2工場で生産を行っています。成長が見込まれるアジアの一大市場において、国内工場で長年培った製造技術と品質管理ノウハウを最大限に活用しグローバルな生産体制を確立しています。

### フィード・ワングループ飼料製造工場MAP



### 北九州畜産工場

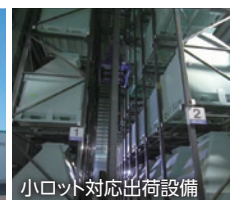
2020年7月に最新設備とシステムを導入した北九州畜産工場の稼働を開始しました。IoT・省エネ・省人化をテーマに、製造現場の効率性と生産性を最大限に高めるため、人・モノ・情報にシステムを結び付けた「製造ソリューション」を実現したSDGs対応工場となっております。

製造設備の制御がタブレット端末で操作可能となり機動性が高まったほか、業界初となる小ロットに対応した24時間無人出荷設備の導入や作業エリアをワンフロアに集約することで旧工場比3割ほど削減した人員効率を実現しました。

また最新の設備とシステムを連動させ電力量・蒸気量を

工程別に適切に管理し、今後も省エネルギー機器・生産ロスを最小限に抑える分析機器の導入によりエネルギー量の30%削減を目指します。

このように北九州畜産工場では「人と環境に優しい次世代SDGs対応工場」となるよう設計し、ローコストオペレーションの実現を一層推進してまいります。



## サステナビリティ方針

飼料業界のリーディング  
カンパニーとして  
持続可能な食の実現に  
貢献します。

上席執行役員 経営企画部長

名古屋 裕



**フィード・ワンに求められる  
サステナビリティ対応について、  
どのように考えていますか？**

飼料業界は、家畜の育成と畜産物供給を支えるのみならず、食品メーカーが製造工程で発生するふすまや大豆油かすといった食品副産物を多く活用し、資源循環においても環境・社会の持続可能性を高めています。

その中で当社は、主に飼料事業と食品事業の二つを通じて食のバリューチェーン全体に携わっており、原料の調達段階から消費者に至る各プロセスで、それぞれ関わるステークホルダーへ価値を提供するとともに、持続可能な社会の実現に貢献することが求められていると考えます。

原料調達段階では、食品副産物や食品ロスの有効利用、環境負荷を低減することを目的とした水産用配合飼料の低魚粉・無魚粉化や新規原料の開拓など、サステナブル飼料の研究・開発に注力しています。製造段階では、工場への省エネルギー機器の導入やIoT技術の活用などに加え、廃棄物量の削減に向けてまずは各工場の廃棄物量の可視化に取り組むなど、気候変動への対応を進めています。生産者段階では、既にユーザーから好評をいただいている乳牛のゲノム解析サービスや搾乳ロボット専用

飼料の販売などにより生産効率の向上に寄与しています。また、近年、畜産業界で課題とされているのが、牛の「げっぷ」により排出されるメタンガスであり、この測定方法の確立及び排出量低減に取り組んでおり、環境負荷低減を図りつつ、今後の畜産を支えるための新技術の開拓を進めています。水産においてはクロマグロの完全養殖に成功し、海洋資源の保護に寄与してまいりましたが、「生餌の配合飼料への切り替え」についても研究を進めており、これにより海洋資源保護・環境保全にさらに寄与できると考えます。

私は、三井物産における2年間のシンガポール駐在から2022年5月に帰任し、同時に当社へ出向しています。駐在中に担当していたアジア・オセアニア地区では、食のサステナビリティに関する多くの動きがありました。これらの国・地域の消費者は、環境・社会課題への意識が高く、企業がこれらの課題に対してどのような対応や取り組みを推進するかということが事業の存続に大きくかわる条件となりつつあります。帰国して感じたのは、日本でも企業のESG/SDGs対応への要求度がこの2年間で非常に強まったということです。国内の消費者の意識も、いずれ海外同様に高まると見られ、他社に先行して取り組みを進める必要があります。

外部視点から見た印象として、当社のサステナビリティ

対応は、ESG/SDGs推進体制の構築とともに多くの具体的な施策が実行されており、業界のリーディングカンパニーとして取り組みを率先していく強い意志が感じられます。今後、食を取り巻く環境・社会の変化がさらに加速し、待ったなしの状況となっていく中で、当社は持続可能な未来の実現に向けたロードマップを策定・遂行し、対応を拡充してまいります。

プとアクションプランを策定し、各工場への省エネルギー設備導入を進めつつ、IoTの活用による生産性向上を図ることで、製造段階におけるエネルギー使用量を低減していきます。また、2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、まずはScope3の排出量把握が急がれます。Scope3は範囲が広く、測定が容易ではありませんが、各カテゴリーにおける排出量の可視化・数値化を加速し、将来に向けた明確なロードマップの策定に反映していく考えです。



### TCFD開示をはじめとする 気候関連リスクへの 取り組み状況をご説明願います。

穀物を主な原料とする飼料事業にとって、気候変動に大きな影響を受けることは不可避であり、その対応は重要な経営課題です。こうした認識のもと当社は、2022年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候関連リスク・機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」についての情報を開示しました。

ガバナンスとしては、2021年2月に社長を委員長とする「ESG委員会」を設置しており、同委員会が気候関連リスク・機会の特定と評価、取り組み支援を行うとともに、取締役会がその報告を受け、監督・助言します。

当社にとってより重大なリスク・機会として特定されたのは、炭素税導入に伴うコスト増加、気候変動による販売数量の減少や原料価格高騰など6個のリスクと、エネルギー使用量の削減による販売費の低減やサステナブル飼料の開発・販売による販売数量の増加など3個の機会です。戦略として、これらの財務インパクトを把握すべく2030年におけるシナリオ分析を実施しました。リスク管理は、当社で運用中の全社的リスクマネジメントの体制・機能を活用し、気候関連リスクの管理プロセスを統合する形で進めています。

そしてCO<sub>2</sub>排出量を指標に定め、中期目標（2030年度）として、当社及びCO<sub>2</sub>排出量の多いグループ会社3社で2020年度比50%削減（Scope1・2）、長期目標（2050年度）として、バリューチェーンにおけるカーボンニュートラルを目指します。

中期目標達成に向けた今後の取り組みは、まずロードマッ



### 三つのマテリアリティに基づく今後の ESG推進についてお聞かせください。

当社は、「事業を通じた環境問題解決」「魅力ある職場づくり、社会との共生・共栄」「ガバナンス強化」をESG推進のマテリアリティとして定めています。

環境に関するマテリアリティについては、価値提供の各プロセスにおいて、これまで述べてきました気候関連リスクへの対応を中心に取り組みを進めていきます。ガバナンスについては、コーポレートガバナンス・コードに基づく社内体制の整備のみならず、コンプライアンスや品質・食品安全の確保を引き続き徹底していきます。2022年3月には新たに「人権方針」を制定・発表し、全てのステークホルダーの人権を尊重する姿勢を明確化しました。

社内では、サステナビリティ意識の浸透と更なる向上を図るべく、2021年度には社員自身の生活におけるSDGs達成に向けた取り組みを宣言する「私のSDGs宣言」プロジェクトを実施し、この取り組みを通じた気付きやマインドセットが次第に広がってきました。全国の工場やグループ会社においても、地域のSDGs認証制度への登録に積極的に取り組むなど、サステナビリティ意識の高まりを実感しています。

また、当社ではESG委員会発足時より「ESG/SDGs全社グループ目標」を設定しており、各部門においてもESGと事業戦略とを紐づけた取り組みを推進しています。2022年度においてもそれぞれの目標に対する取り組みとモニタリングを継続しており、今後も全社一体となって目標を達成し、社会の要求にも応えるべく取り組みを深化していきます。

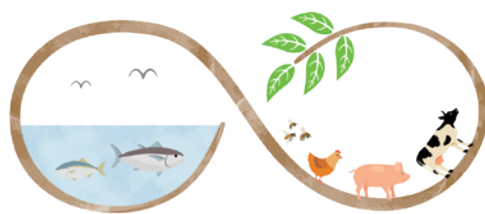
私たちは、飼料業界のリーディングカンパニーとして、食の安定的な供給を支え続け、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な未来を実現してまいります。

## ESG/SDGsの取り組み

当社グループは、配合飼料を核として畜産・水産業界の持続的発展と食の安全・安心を提供することを企業理念として掲げています。自らの事業活動が環境・社会に及ぼす影響を認識し、ステークホルダーとの対話を図りながら、事業を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していくことは、企業理念の実践そのものと考え、ESG経営を推進していきます。

### フィード・ワンのESG理念

「おいしさのみなもと」である「配合飼料」を核とする食のバリューチェーンを担う私たちの事業は、自然の恵みと社会基盤の上に成り立っています。人・社会・環境との調和を図り、経営理念と行動規範に基づく活動を通じて、全てのステークホルダーの皆様から信頼を得られるよう努めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。



### サステナビリティ推進体制

当社グループは2021年2月に代表取締役社長を委員長とする「ESG委員会」を設置しました。メンバーは事業部門・関連部門からそれぞれの責任者を選任し、サステナビリティ推進室が事務局となって、当社グループのESG/SDGs活動の基本方針や具体的な活動計画の策定及び実施状況のモニタリングを行っています。

取締役会は、ESG委員会から気候関連課題を含むESG/SDGsに関する報告を定期的（年4回程度）に受け、その取り組みなどについて、監督・助言を行います。

### 2021年度～2022年度 ESG委員会議題

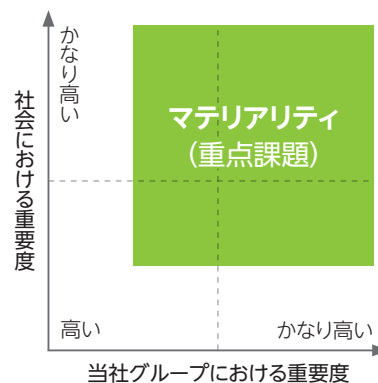
年度	月日	議題
2021年度	第1回 5月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/SDGs全社グループ目標の説明</li> <li>活動報告と今後の予定</li> </ul>
	第2回 8月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/SDGs全社グループ目標の進捗状況報告</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みと目標設定</li> <li>活動報告と今後の予定</li> </ul>
	第3回 11月29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/SDGs全社グループ目標の進捗状況報告</li> <li>TCFDタスクフォースについて</li> <li>活動報告と今後の予定</li> </ul>
	第4回 2月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/SDGs全社グループ目標の進捗状況報告</li> <li>TCFDタスクフォース進捗状況報告(シナリオ分析進捗状況)</li> <li>人権方針の策定について</li> <li>活動報告と今後の予定</li> </ul>
2022年度	第1回 5月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG/SDGs全社グループ目標 2021年度振り返り・2022年度目標</li> <li>TCFDレポート開示案について</li> <li>人権への取り組みについて</li> <li>活動報告と今後の予定</li> </ul>

### マテリアリティ(重点課題)

当社グループでは、ESG経営の推進にあたり3つの「マテリアリティ（重点課題）」を策定しています。中期経営計画達成に向けた各部門の事業戦略にマテリアリティを落とし込み、SDGsと関連付けて取り組むことで、中長期的な目標の達成と持続可能な社会の実現を目指します。

#### ① マテリアリティ特定のプロセス

- STEP1 社会課題の把握**  
当社グループの事業活動と関連性の高い環境・社会課題を抽出
- STEP2 重要度の評価**  
抽出した課題の当社事業及び社会にとっての重要度を評価
- STEP3 マテリアリティ候補の選定**  
当社の事業方針を鑑みた妥当性を検証し、マテリアリティ候補を選定
- STEP4 マテリアリティの特定**  
社長を委員長とするESG委員会にてマテリアリティを決定し、取り組み施策を策定



## ② 特定したマテリアリティ



### Environment 事業を通じた環境問題解決

食品副産物・食品ロスの積極的活用や気候変動への対応、資源保護など、事業を通して環境問題を解決することにより、企業と社会がともに持続的に発展し続けるよう取り組みます。

### Social 魅力ある職場づくり、社会との共生・共栄

自らの会社に誇りを持ち、能力を発揮できるよう、働きがいや魅力のある職場づくりに努めます。また、地域社会との共生を図り、人々の食生活が豊かになるよう、教育・支援・寄付などの社会支援を行います。

### Governance ガバナンス強化

コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図り、全社的ガバナンス体制の強化と適切な情報開示に努め、経営の客観性・透明性を確保します。

## ③ 取り組みテーマとSDGsの関連性

マテリアリティ	主な取り組みテーマ	取り組み項目	関連する主なSDGs
E 事業を通じた環境問題解決	気候変動への対応	温室効果ガス低減の取り組み	
	資源循環型社会の実現	食品副産物・食品ロスの活用、有利原料の活用	
	資源保護・環境保全	低魚粉・無魚粉飼料の研究・開発 クロマグロの完全養殖	
	生物多様性への取り組み	有機畜産物の生産支援 養蜂飼料の製造・販売	
S 魅力ある職場づくり、社会との共生・共栄	人権の尊重・人材基盤	人権DD、働き方改革、健康経営の推進 社員教育制度、子ども参観日	
	社会への貢献	横浜マラソン、WFPウォーク・ザ・ワールドへの参加 食育講習会の開催 自治体や福祉団体への寄付	
	ガバナンス強化	コーポレート・ガバナンスの強化 社員行動規範、コンプライアンス体制の徹底 リスクマネジメント	
G ガバナンス強化	品質の追求	品質・食品安全への取り組み	

### 私のSDGs宣言

社員一人ひとりがESG/SDGsに関心を持ち、SDGs達成に貢献することを目的に2021年4月に「私のSDGs宣言」プロジェクトを立ち上げました。宣言を実行する中での気づきなどを社内報で紹介しています。

#### WEB受発注の推進 ペーパーレスと通信費の削減を目指します!

苫小牧飼料株式会社  
課長代理  
小野寺 正好

コスト削減の他、このコロナ禍において、在宅勤務になった場合でもオーダーは全てWEBで完了することでリスクヘッジにもつながります!



#### 節水・節電を心掛けます!

研究所 畜産研究室 担当  
松原 香菜

農場に出入りする際のシャワー等、水をこまめに止めたり、日中自宅にいる時はなるべく電気を点けないなど、普段から節水・節電を心掛けています。



#### 家事・育児を夫婦で協力しています!

財務経理部 主任  
加藤 洋介

妻が育休明けから職場復帰し、共働きとなりました。「家事も育児も夫婦で楽しく」をモットーに、朝5時に起床して家事・育児を済ませてから出勤しています!



# 環境

## 〈事業を通じた環境問題解決〉

フィード・ワンは環境問題として掲げた「気候変動」「資源保護」「環境保全～生物多様性～」を基盤とし、地球温暖化防止、生物多様性保全、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まいります。



### 気候変動への取り組み～TCFD提言への対応



当社グループは、穀物や魚粉を主原料とした畜産用・水産用配合飼料の製造・販売から畜水産物の生産・販売まで「食のバリューチェーン」を担う事業を営んでおり、自然の恵みの上に成り立っています。そのため、気候変動が当社グループ事業に及ぼす影響は大きく、皆様の食卓に安全・安心な「食」を安定的にお届けするために

も、気候変動への取り組みは重要な課題であると捉えています。

パリ協定の目指す脱炭素社会の実現に向け、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークを活用した情報開示を積極的に進めてまいります。

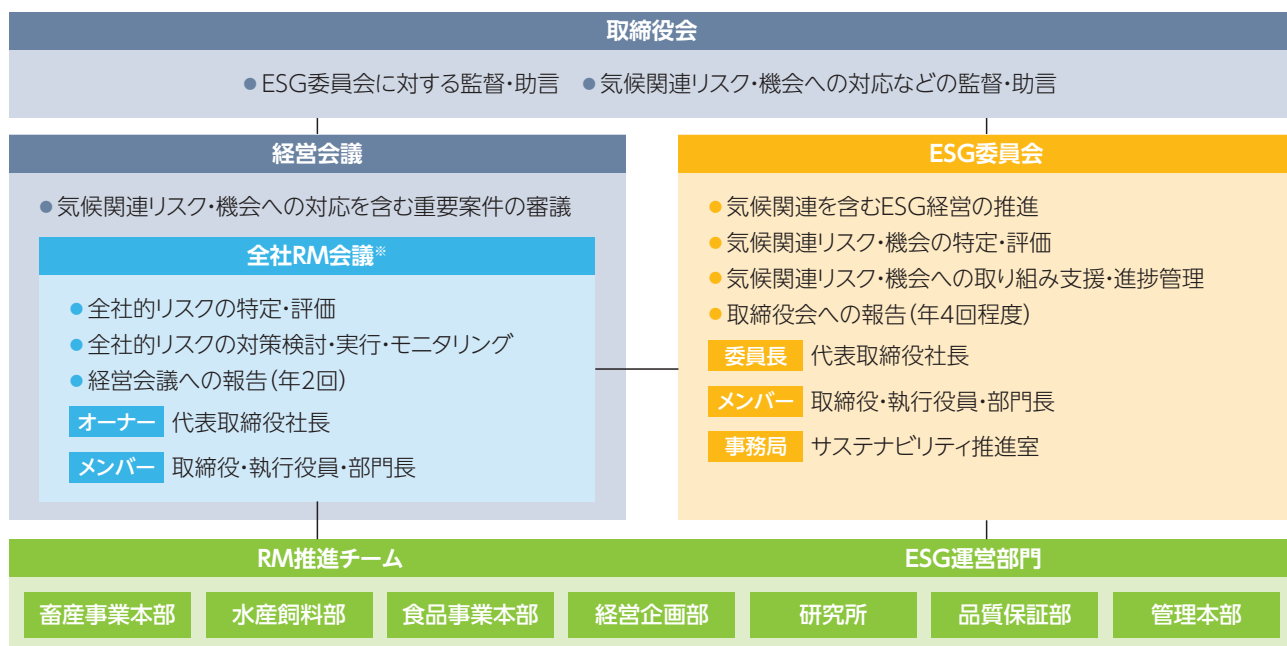
#### 1. ガバナンス

当社グループはESG/SDGsの取り組みを推進するために「ESG委員会」を設置しています。ESG委員会では、気候関連リスク・機会を含むESGに関連する当社グループの課題・対応策を検討・議論しています。委員長は代表取締役社長であり、メンバーは事業部門・管理部門・社長直轄部

門の責任者を選任し、横断的な体制を構築しています。

取締役会は、ESG委員会から定期的（年4回程度）に気候関連リスク・機会を含むESG/SDGsに関する報告を受け、その取り組みなどにつき監督・助言を行います。（図1）

（図1）気候関連課題への対応を含むサステナビリティ推進体制



\*ERM (Enterprise Risk Management) を運用するための組織体制

## 2. リスク管理

### (1) 気候関連リスクを特定・評価するプロセス

ESG委員会の中に設置されているTCFDタスクフォースにて内部・外部要因を鑑みて気候関連リスク・機会を特定します。

特定した気候関連リスク・機会は、ERM規程にて採用されている体制・仕組み（プロセス・指標）を活用し、当社グループへのインパクトを定量・定性的に分析・評価し、対応策を策定します。

### (2) 気候関連のリスクを管理するプロセス

ESG委員会は、気候関連リスク・機会への対応の実施状況をモニタリングし、対応策の妥当性を確認することで当該リスク・機会への対応の改善を図り、重要な事項は取締役会へ報告します。

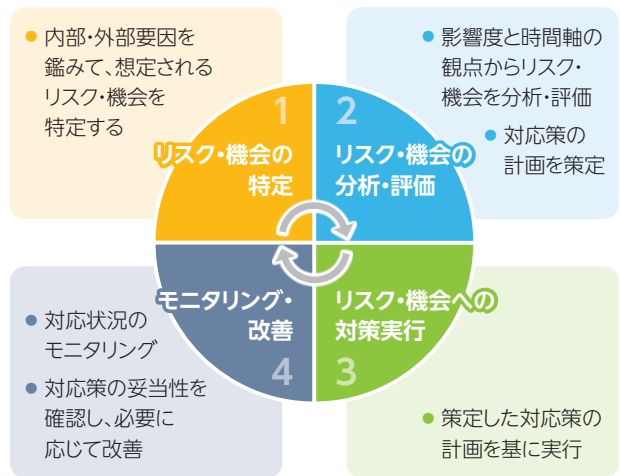
取締役会は、ESG委員会より報告される気候関連リスク・機会への対応策に対して監督・助言する役割を担っています。

### (3) 気候関連リスクを特定・評価・管理するプロセスの総合的リスク管理への統合について

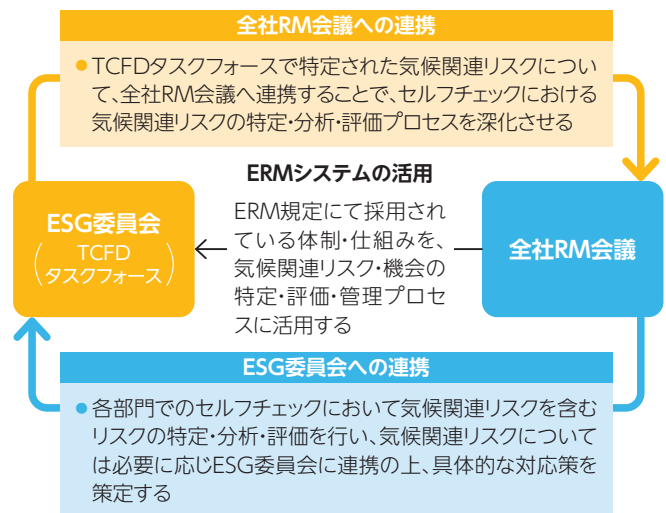
当社グループではERM規程を制定し、全社RM会議を中心としてリスクマネジメントを行っています。全国に計57つの推進チームを設定し、年間を通じてリスク管理のPDCAを回しています。（図2）

気候関連リスクに関しては、TCFDタスクフォースと全社RM会議が連携し、総合的なリスク管理をすることで、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。（図3）

（図2）気候関連リスク・機会を特定・評価・管理するプロセス



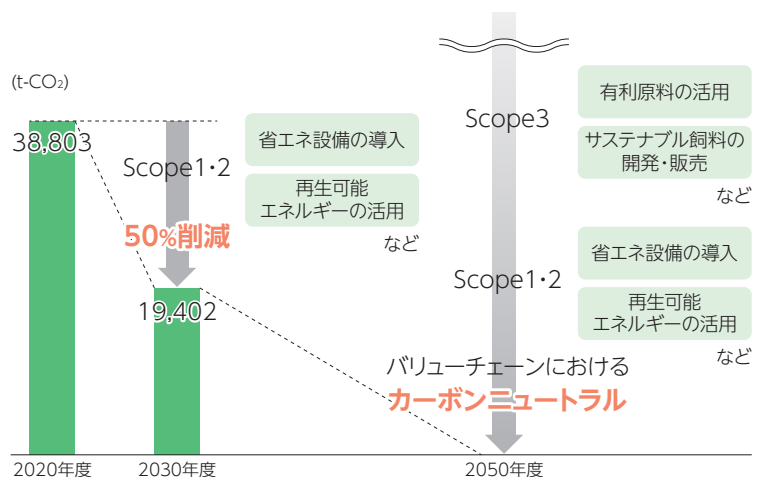
（図3）ESG委員会と全社RM会議との連携



## 3. 指標と目標

### 中長期における温室効果ガス削減目標

目標期間	目標内容
現行	2020年度   Scope1・2におけるCO <sub>2</sub> 排出量 38,803t-CO <sub>2</sub> ※対象範囲：フィード・ワン及びCO <sub>2</sub> 排出量の多い関係会社3社
中期目標	2030年度   Scope1・2におけるCO <sub>2</sub> 排出量 2020年度比50%削減 ※対象範囲：フィード・ワン及び主要関係会社
長期目標	2050年度   バリューチェーンにおけるカーボンニュートラルの実現



## 4. 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。

今回の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。

### 当社グループにおける気候関連シナリオ

区分	シナリオ概要	主な参照シナリオ
2℃未満シナリオ	脱炭素社会の実現に向けた政策・規制が実施され、世界全体の気温上昇幅を産業革命前の水準から1.5℃～2℃程度に抑えられるシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IEA World Energy Outlook 2021 [SDS]</li> <li>● IPCC RCP2.6</li> </ul>
4℃シナリオ	気候変動対策の新たな政策・規制は導入されず、世界全体の気温が産業革命前の水準から4℃ほど上昇するシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IEA World Energy Outlook 2021 [STEPS]</li> <li>● IPCC RCP8.5</li> </ul>

### 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	リスク・機会の説明
移行リスク	政策・規制 炭素税導入によるコストの増加	脱炭素社会の実現に向けた世界的なCO <sub>2</sub> 排出規制の強化により、炭素税が導入されコスト増加の可能性 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1・2）に炭素税が課された場合 ※詳細な算定結果は右上参照</li> <li>● サプライチェーンに炭素税が課された場合 物流業者や包装資材会社に炭素税が課せられた場合、化石燃料を主とする車両や貨物船などの運賃及び化石燃料由来のプラスチック包装資材の価格に転嫁され、当社グループのコストが増加する可能性</li> </ul>
	評判 サステナビリティを意識した植物代替肉などへの需要シフトによる利益の減少	温室効果の高いメタンを放出する反芻動物の評判悪化により、サステナビリティを意識した代替肉などへ需要がシフトし、利益減少の可能性
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	将来的な気候変動が予測され、未曾有の大型台風の襲来確率が高まることを想定 地盤が弱い山間部の畜産生産者においては畜舎損壊の被害が、水産養殖生産者においては生糞損壊被害が懸念され、飼料販売数量が減少する可能性 河川の増水・土砂崩れなどによって、配送ルートが遮断される可能性
	急性 自然災害による工場の操業停止	将来的な気候変動が予測され、未曾有の大型台風の襲来確率が高まることを想定 高潮被害の拡大により工場操業停止の可能性 貨物船の到着遅延や道路物流の遮断が生じ、工場への原料搬入が滞る可能性
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家畜への影響 4℃シナリオでは、気温上昇に伴う暑熱ストレスから、国内における養豚、養鶏の飼育成績は2060年にかけて低下し、養牛は斃死リスクや乳量減少リスクが高まる可能性</li> <li>● 養殖魚への影響 短・中期の海水温上昇幅は北緯30度～40度付近表層で+0.5℃であり、海水温の上昇が養殖魚に及ぼす影響は軽微と推測</li> </ul>
	慢性 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● とうもろこし・魚粉生産量への影響 主な畜産飼料原料であるとうもろこしは、2030年に主産地米国では25%減収予測であるが、農業技術の発展や品種改良などの進展により、グローバルでは増収予測であり、安定的な調達が可能と推測 主な水産飼料原料である魚粉は、中長期にかけてグローバルでは減少予測だが、減少幅は小さく安定的な調達が可能と推測</li> <li>● とうもろこし・魚粉価格への影響 とうもろこしはバイオエネルギーなどの需要増大により、2030年にかけて価格が上昇する可能性 魚粉はエネルギー価格の高騰や技術革新に伴う設備投資額の増加により、中長期にかけて価格が上昇する可能性</li> <li>● 配合飼料の販売価格 畜産飼料は原料相場の変動に伴い四半期毎に販売価格の改定を行うことでリスク回避を図っているが、急激な原料価格の高騰により、適正な価格改定を維持できず利益が減少する可能性 水産飼料は定期的な価格改定がなく、原料価格の販売価格への転嫁状況により利益が減少する可能性</li> </ul>
機会	資源効率 IoT技術を活用した製造の効率化によるエネルギー使用量の削減	社会全体で排出削減につながるIoTソリューションニーズが高まり、IoT技術の向上・普及が進むことを想定 IoT技術の導入・活用により、工場における製造の効率化を実現させ、エネルギー使用量の低減による利益改善を図る
	製品・サービス 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	温室効果ガスの排出量を低減させる飼料のニーズが高まることを想定。牛から排出されるメタンガスを低減させる飼料や排泄物量低減飼料など、環境負荷低減飼料の研究開発を進めることで、飼料販売数量の拡大を見込む 水産飼料は天然資源に依存しない低魚粉・無魚粉飼料のニーズが高まることを想定。魚粉代替原料として昆虫由来原料や温室効果ガスを吸収する機能を有した飼料原料（藻類・メタン資化菌）を配合した飼料の研究開発により販売数量拡大を図る
	製品・サービス 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	気温上昇に伴う暑熱ストレスから、国内における養豚・養鶏の飼育成績は2060年にかけて低下し、養牛においても斃死リスクや乳量減少リスクが高まることを想定。暑熱対策向け飼料のニーズの高まりを期待



## ■ 炭素税導入による影響

当社及びCO<sub>2</sub>排出量の多い関係会社3社のScope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を対象範囲として、下記2つのパターンを検討しました。

2℃未満シナリオにおいて、当社グループがCO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みを講じず、事業活動の成長に伴いCO<sub>2</sub>

排出量が増加した場合の2030年度の炭素税額は、約4億2千万円となりました。

一方で、当社グループが掲げる2030年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標50%（2020年度比）を達成した場合、炭素税額は約1億2千万円削減でき、約3億円になると見込んでいます。なお、CO<sub>2</sub>排出量削減に伴うコストは含まれておりません。

### 2030年を想定した当社グループの炭素税額（百万円）及び算出方法

a. 当社グループがCO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みを講じなかった場合    b. 当社グループが2030年度にCO<sub>2</sub>排出量（2020年度比）を50%削減した場合

パターン	2℃未満シナリオ	4℃シナリオ	算出方法
a	424	250	事業成長率を加味した2030年度のCO <sub>2</sub> 排出量に炭素税*を乗じて算出。
b	303	164	事業成長率を加味しつつ50%削減達成時の2030年度のCO <sub>2</sub> 排出量に炭素税*を乗じて算出。

※炭素税：2℃未満シナリオ \$120/t-CO<sub>2</sub>（IEA World Energy Outlook 2021「SDS」先進国を参照）  
4℃シナリオ \$65/t-CO<sub>2</sub>（IEA World Energy Outlook 2021「STEPS」EUを参照）  
為替レートは1ドル130円で試算

財務影響度		時間軸	リスク・機会への対応策
2℃未満	4℃		
大	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量（Scope1・2）削減への取り組み 工場への省エネ設備の導入拡大、IoT技術の活用による生産性向上、エネルギー使用量の削減 太陽光発電パネルの設置や老朽化した設備のリノベーションを実施</li> <li>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や工場でのトランスパック解体作業削減 水産飼料：リサイクルプラスチック配合のポリ袋を使用した飼料袋の利用検討 食品事業：業務用卵製品で使用しているモールドパックの利用継続、精肉加工工程で使用されるプラスチック包装資材の軽量化を検討する</li> </ul>
小	小	長期	牛から排出されるメタンガスを低減させる飼料など環境負荷低減飼料の研究開発を進める 環境負荷低減飼料を給与した畜産物の販売推進による環境に優しい畜産物のブランディング
小	小	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産者への取り組み 畜産生産者や行政との連携強化により、被災時に必要な支援をタイムリーに供給できる体制を構築する 水産養殖生産者への波浪に耐えうる養殖設備等の情報の収集・提供により被害の最小化を図り、同施設に対応する飼料の開発を進める</li> <li>物流遮断への取り組み BCPをもとに複数の配送ルートによる代替供給が可能な体制を構築する</li> </ul>
小	小	短期	BCPIによる社員の安全確保や飼料製造・販売の保全に努めている 工場が被災した場合は、被災工場以外からの製造応援を実施することで被害の最小化を図る
小	中	長期	家畜の育種改良や畜舎の空調を安定的に維持する装置の開発など、技術革新が進んでおり、継続的に飼養管理技術に関する情報を収集し発信する 長期的には水温が2~3℃上昇することが想定され、環境変化に左右されない完全閉鎖循環式陸上養殖の需要増加が予想され、完全閉鎖循環式陸上養殖への対応製品の開発を検討する
大	大	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格や品質面において有利性のある原料（有利原料）の積極的活用 原料調達リスク及び価格変動リスク分散の観点から、畜産飼料では原料輸入国の多様化を図るとともに、輸入原料代替として近年生産が増加している国産飼料米など有利原料を積極的に活用する 水産飼料は、低魚粉・無魚粉飼料の研究開発を実施し、原料切替を推進。産地の供給状況をモニタリングしながら国内外魚粉メーカーとの連携を強化し、フレキシブルな対応が行える体制を構築する</li> <li>適正な価格改定 畜産飼料は四半期毎に適正な販売価格の改定を継続し、水産飼料は定期的ではないが、原料価格の変動に応じた販売価格の改定を行う</li> </ul>
小	小	中期	北九州畜産工場において、工程別の電力量・蒸気量管理による生産性向上やエネルギー使用量の低減に取り組んでおり、従来からエネルギー効率を17%改善。全工場にIoT技術を普及させることで、更なるエネルギー効率の改善を図る
中	中	短期	畜産飼料は家畜の飼料要求率改善を図る製品や糞量低減飼料の開発・販売を実施。牛から排出されるメタンガスを低減させる飼料の開発にも取り組む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 水産飼料は低魚粉・無魚粉飼料の開発を進めており、一部の魚種においては、低魚粉飼料の販売を実施。昆虫由来原料や藻類・メタン資化菌の活用は、発生量が少なく高価という課題があるが、他社に先駆けて実用化し飼料販売数量の拡大を図る
中	中	短期	従来より暑熱対策向けの飼料やサプリメントの開発・販売により、家畜の生産性改善に大きく貢献している。今後も更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

## 資源循環型社会実現への貢献

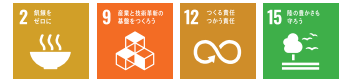
### —食品副産物・食品ロスの活用—

配合飼料原料の一部には大豆油かすやふすま等、食品製造時に発生する副産物が使用されています。当社ではこれらの副産物を飼料に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。

また、日本では事業系・一般家庭合わせて年間2,510万トンの食品廃棄物等が排出され、このうち、まだ食べられるのに廃棄される「食品ロス」は約570万トン（2019年度）と推計されています。食料を輸入に頼っている一方で大量に廃棄している実態があり、この「食品ロス」の削減が課題とされています。

当社は、既にコンビニエンスストア等で発生するお弁当などの食品ロスを乾燥加工した「フライドミール」を業界に先駆けて飼料原料として使用していますが、物流及びコスト面で使用量が限られており、それを如何に拡大するかが課題です。

SDGsとの関連性



これからも食品副産物の活用に加え、食品ロスの配合飼料への組み込みを促進させるとともに、地域貢献活動として開催している食育講習会においても「食べ物を大切に消費すること」を呼びかけることで食品ロスの削減につなげるなど、資源循環型社会の実現を目指します。



## 海洋資源保護・環境保全

### —クロマグロの完全養殖—

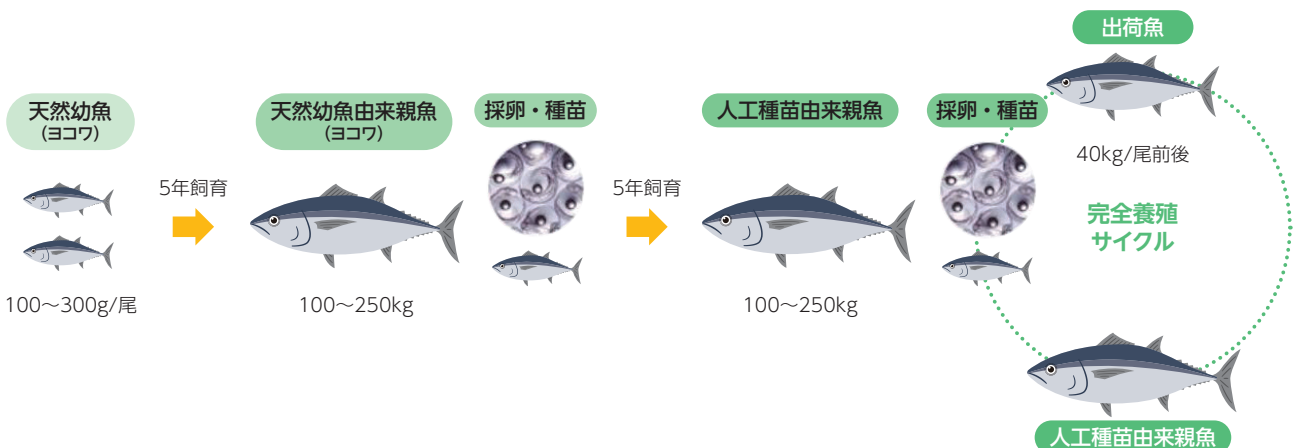
世界的な人口増加に伴う食糧需要の高まりを背景に、乱獲や違法な操業等により、水産資源の確保は年々厳しくなっています。水産資源を適切に保全するため、2015年よりクロマグロの漁獲が規制されており、現在では資源量は回復しつつありますが、持続可能な資源利用を促進するため、当社では1986年よりクロマグロ完全養殖への研究を開始し、2014年に完全養殖に成功しました。2017年11月からは関連会社である極洋フィードワンマリン(株)よ

SDGsとの関連性



り、完全養殖クロマグロ「本鮪の極 つなぐ〈TUNAGU〉」の出荷を行っています。

完全養殖は実現したものの、「稚魚の生残率の低さ」「生餌から配合飼料への切り替え」等の克服すべき課題が残っています。クロマグロは1kg大きくなるのに、13~14kgの生餌が必要になると言われており、生態系への配慮や水産資源の保全、食べ残しによる海洋汚染の回避という観点から、クロマグロ専用配合飼料の研究開発を進めています。



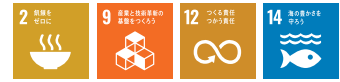
## 海洋資源保護

### — 低魚粉・無魚粉飼料の取り組み —

日本の水産用配合飼料は天然資源（天然魚）由来の魚粉を主原料としています。

世界で天然資源の枯渇問題が深刻化する中、養殖の需要は年々高まっており、魚粉に依存しない養殖技術の開発が求められています。

SDGsとの関連性



そのような中、当社では、魚粉の配合量を低減し、且つ、良好な飼育成績が維持される水産用配合飼料の開発に取り組み、多くの低魚粉飼料を販売しています。また、魚粉に代わる新たな素材を探索し、更なる低魚粉・無魚粉化を進めています。

## 生物多様性の保護

### — 養蜂飼料の製造・販売 —

「養蜂」はハチミツを採ることだけでなく、農作物の「花粉交配」という重要な役割があります。農作物の花粉交配に利用されるミツバチは、自然界の植物の受粉にも貢献しており、生物多様性の保護に寄与しています。

当社が製造する代用花粉「ビーハッチャー」及び「ビーブリード」は、蜂児を増やしたい建勢期や花粉の少ない時期に給与する飼料であり、生物多様性の保護を担うミツバチの飼育管理を支えています。

SDGsとの関連性



## 生物多様性の保護

### — 有機畜産物の生産支援(有機JAS認証飼料の供給) —

当社は長年、有機畜産物の生産支援を行っており、有機飼料原料の調達や、国内で唯一「有機JAS認証配合飼料」が製造できる工場、有機JAS規格に則った有機

SDGsとの関連性



飼料の製造を行っております。化学物質に頼らない有機畜産物の生産を支援することで、地球環境の保全や生物多様性の保護に貢献しています。

### ■ 有機JAS認証原料の調達



各国パートナーと一体となって有機JAS認証取得をサポートし、有機飼料原料を調達しています。

### ■ 有機JAS認証飼料の製造



関連会社である鹿島飼料(株)は国内では唯一の有機JAS認証飼料の製造工場です。

### ■ 有機JAS畜産物の生産者



有機JAS認証飼料の供給を通じて、長年に亘り生産者とともに有機JAS畜産物の生産を推進しています。

# 社会

## 〈魅力ある職場づくり、社会との共生・共栄〉

フィード・ワンは、持続可能な世界を目指し、社会からの期待に応え、企業市民としての責任を果たすために、「魅力ある職場づくり、社会との共生・共栄」に基づき、人権を尊重し、どなたでも安心して働ける環境をつくるとともに、事業を通じた社会への還元を行っています。



### 人事担当役員メッセージ

## 社員が生き生きと働き、成長できる会社づくり

取締役常務執行役員 管理本部長

梅村 芳正

### 社員のエンゲージメント向上を目指して

当社グループでは、グループ各社の業態・業容に合わせて雇用を確保すべく、個別に人材を採用しています。例えば、当社では、新卒の総合職採用を中心として、入社後は営業・製造・研究・管理といった職種間のローテーションを図りながら人材を育成しています。

働き方改革の取り組みでは、年次有給休暇の取得や残業時間の上限制限など法改正に対応しつつ、新たな人事制度を導入し、働き方の多様性を広げています。2022年4月には、生活の出来事に合わせて一時的に勤務地を限定できる「ライフイベント制度」や、社内結婚した社員同士が同一地域で就労できる「ペアトランスファー制度」を開始しました。退職者が復職できる「ジョブ・リターン制度」など既存制度の活用も増えてきました。在宅勤務や時差出勤は、コロナ禍における職場の感染防止・非接触化を進める中で、既に社内に浸透しています。

社員の健康維持・増進については、2020年4月の「健康経営宣言」以降、健康管理最高責任者（CHO）として旗振り役を務め、全社で取り組みを進めています。その一環として、今期からスマートフォンやPCで利用する健康経営アプリを導入し、社員の健康意識向上への支援を開

始しています。この健康経営アプリは、社員個人が、日々の食事内容や歩数、体重などの健康情報を記録して蓄積することに加え、毎年の健康診断結果や保健師からのメッセージを確認できるものです。そして2022年7月には「健康経営戦略マップ」を公開し、喫煙率やBMI25以上の社員割合、健康診断再検査受診率、高ストレス者率、離職率といったKPIの目標数値をかかげ継続的に改善するために会社は何をし、社員一人ひとりは何をすべきか、それによって何が変わるかについて、明確化しました。

一方、女性の活躍推進については、2022年8月現在、社員全体に占める女性の割合が22.4%と、ようやく2割を数えたところで、女性管理職比率3.6%と、まだ低位にとどまっています。しかし新卒採用時における女性の志望者や、大学で畜産・水産を専攻している女性の数は増加傾向にあり、今後の拡大が期待できる状況です。家庭と仕事の両立を支え、職場での負担感を軽減する人事制度の導入を進めつつ、女性が活躍できる職種を拡げ、女性のキャリア形成を後押ししていきます。

こうした人事施策は、顧客ニーズに応える事業発展を前提として、事業場数・社員数・社員個人の職種経験等と

社内の職制維持とのバランスを保つ必要はありますが、社員のエンゲージメント向上につなげていくためには、会社及び職場、業務に対する満足度や意識をモニタリングし、意見や要望を捉え、人事にフィードバックする仕組みが必

要です。当社は現在、経営統合の総仕上げとして第3次中期経営計画を進める中で、全社員を対象に意識調査アンケートを実施しており、これらも活用することで社員エンゲージメントの状況をモニタリングしていく考えです。

## 人権方針公表の背景と今後の取り組み

2022年3月、当社は人権に関する考え方と取り組みを明文化した「人権方針」を公表しました。本方針は、当社グループの全社員・役員に適用するもので、ビジネスパートナーを含むさまざまな関係者に本方針に沿った人権尊重への理解と実践を期待し、協働して人権の尊重を推進するものです。

これまで当社は、国内市場を中心に飼料・食品分野に特化した事業を展開してきたことから、人権については社内目線での対応を主とし、ハラスメントや差別への配慮を行動規範に示す形にとどまっていた。しかし近年、ESG/SDGsの考え方に基づく取り組みを進める中、持続可能で豊かな未来を目指す観点から、人権への対応を世の中の標準目線で見直す必要性を認識し、あらためて方

針を明確化しました。

今後は、より目線を拡げて事業活動に関係する人権への負の影響を特定・評価し、その防止及び軽減を図るための人権デューデリジェンスを実施します。具体的には、社外の専門家からも指導を受けながら、人権課題の抽出と評価を実施し、優先度を決め、事業活動を通じて日常的に取り組みめる手法を構築するとともに、モニタリングを行います。例えば、当社はこれまで原料調達に際し、生産状況や製造方法、保管及び輸送の状態まで、その安全性や品質を確認するモニタリングを日常的に実施してきましたが、こうしたプロセスに人権課題に関するモニタリングを加えていくことを想定しています。

## フィード・ワンが求める人材とその育成

私たちがともに働く人材に求めているのは、「自分から率先して行動できる」「誠実であり、周囲と協調できる」「何事にも好奇心を持ち、チャレンジできる」という人物像です。ここに挙げた3点は、社内だけでなくお客様にも期待される条件ではないかと思えます。

人材育成は、職種と職制に人事評価を組み合わせ、業務目標及び成長目標を本人と共有しながら進めています。研修カリキュラムは、全社員を対象とする階層別研修を総合職は7段階、エンジニア職・一般職は5～6段階に分けて実施します。マナー、コミュニケーション、問題解決といったビジネススキルを階層別に積みあげていき、その後はマネジメント能力やリーダーシップを高める幹部人材育成プログラムにつなげていきます。

職種別には、営業や製造などの専門的な技術・実務研修や社内資格試験も人材育成プログラムの一環として実施しており、職制別では評価者研修、労務管理、ITスキルに関する研修を実施しています。これら研修とは別に全社員向けに、コンプライアンスやメンタルヘルスなどの

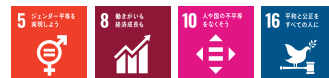
テーマ別研修を毎年10テーマ程、WEB受講できる体制にしております。また、希望者を募っての海外研修制度もプログラムしております。

次世代リーダー層や経営幹部候補者の育成については、まだ20代・30代からサクセッションプランを具体的に運用する段階には至っていません。これまで管理職を対象として、組織マネジメントやリーダーシップに関する課題を中心に、階層別研修とテーマ別研修の中でスキルアップを促してきましたが、今後はプライム市場上場企業として、事業の持続性や社会価値の提供といった観点から経営課題を考えることができる人材の育成が求められており、次世代リーダー層や経営幹部候補に求められる経営課題や社会課題への対処スキルに関する内容を充実していく必要があると考えます。

まず今期は、前述の「人権方針」を踏まえ、社内の意識醸成と事業活動における取り組みの浸透に向けた研修を実施したいと思っています。

## 人権の尊重

SDGsとの関連性



### ■人権への取り組みについて

当社は人権をサステナビリティへの取り組みの重要な課題の一つとして捉え、2022年3月24日に「人権方針」を制定し、人権に関する考え方を明確にして、取り組みを推進しています。

### ■「人権方針」の概要

私たちは、従業員や取引先をはじめとした事業活動にかかわる全てのステークホルダーの人権を尊重するとともに、適正な労働慣行を確保する重要性を認識し、フィ-

ド・ワングループ社員行動規範に定めた基本方針に則り、全てのグループ会社に対し法令の遵守、人権の尊重を含めた誠実な事業活動を求めています。

この方針は、グループ全ての役員と従業員に適用し、「国際人権章典」、「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」を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえてビジネスパートナーを含む関係者と協働して推進し、当社取締役会が取り組みを監督します。



### ■人権課題への取り組みの概要

- 強制労働・児童労働・その他不当労働を認めない
- 人種・信条・性別・社会的身分・宗教・国籍・年齢・性的指向・性自認・心身の障がいなどに基づくいかなる差別も行わず、あらゆるハラスメントを認めない
- 労使関係における従業員の結社の自由及び団体交渉権を尊重する
- 法令に従い、一人ひとりが健康かつ安全・安心して働き続けられる職場環境を整備する
- 地域住民への負の影響防止のため、国際規範に則り必要な対応を実行する
- 教育・研修を実施し、人権課題に適切に対応する
- 苦情処理の仕組みを構築し、是正・救済に取り組む
- 人権尊重に向けた取り組み及び進捗状況を、ウェブサイト等を通して定期的に報告する

### ■今後の人権への取り組み

当社は日本国内はもとより、海外でも事業を展開しています。

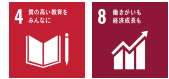
人権方針に記載した各種人権課題について、今後当社が取り組むべき人権リスクの評価として、①国内の当社事業における人権リスクの評価、②国外の当社事業における国別人権リスクの評価を行います。

当社のどこにどのような人権リスクがあるのかを見極め、社内の人権課題への取り組みを進めるとともに、取引先様などステークホルダーやサプライチェーン上の人権リスクについての評価を行い、当社が取り組むべき課題を明確にして対応してまいります。

あわせて、人権問題の研修・啓蒙活動に取り組み、全ての役職員がこれらの問題を正しく理解し認識を深め、自らの問題として自覚し行動できるように努めてまいります。

## 人材基盤

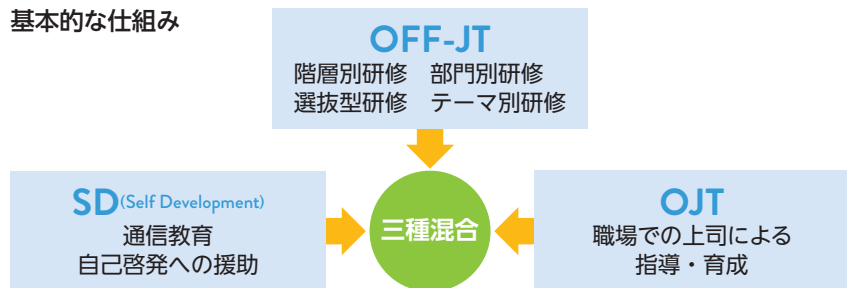
SDGsとの関連性



当社は、従業員を育てることを大切に考えています。

将来にわたって会社を活性化する人材を育て、強い組織にしていきたいと考えています。

### 基本的な仕組み



## 従業員教育制度

入社直後から始まる新入社員研修や階層別研修では、論理的思考等の基礎的能力を学び、テーマ別研修では、職務上必要な知識・技術を身に付けさせることを目的としています。

当社では従業員教育制度を体系化して、従業員一人ひとりの成長をサポートしています。

### ●新入社員研修

この研修は、営業・工場・研究所・農場など現場での体験を中心に構成しています（新型コロナウイルス感染症対策により一部変更）。入社直後の集合研修で当社の制度や各部門の役割、家畜や物造りの基礎知識を習得させ、飼料会社の社員として必要なスキルを習得します。

### ●階層別研修

入社2年目、若手従業員を対象としたPRE-HOP、中堅従業員を対象としたHOP、管理職候補者を対象としたSTEP、中堅管理職を対象としたJUMPなど、階層毎に必要なビジネススキルを身に付けるための研修を実施しています。また、リーダー研修では、将来経営を担う変革型リーダーの育成を目的として、外部環境に目を向け、VUCA※時代に対応できる人材の育成のため、後継者育成、課題形成や問題解決をテーマとした研修を行っています。

※VUCA(ブーカ):[Volatility:変動性][Uncertainty:不確実性][Complexity:複雑性][Ambiguity:曖昧性]という4つの単語の頭文字。既存の価値観やビジネスモデルなどが通用しない時代のこと。予測不可能な現代を表現した言葉。

### ●テーマ別研修

業務遂行に必要な考え方やスキルを習得するため、コミュニケーションやITスキル、女性キャリアデザイン、労務管理、新任管理職、EAP※等、各種研修を開催しています。

例えば、コミュニケーションスキル研修では、女性社員の活躍推進のため専門の講師を招いて管理職の意識改革に取り組んでいます。

※EAP(イーエーピー):Employee Assistance Programの略。心身に不調を来す従業員のケアを目的とした従業員支援プログラムのこと。

### ●専門研修

営業部門では、高度な知識と技術の習得を目的に専門研修を開催しています。家畜や養殖魚の生態や飼料の特性の理解、海外専門家を招いた栄養学研修、ゲノム解析勉強会など必要なスキルの習得を図っています。さらに現場でのアドバイザー能力の向上と飼養管理技術の深化を目的に、全国の顧客農場で専門家を交えた「ファームウォークスルー」研修を行っています。

## 自己啓発支援

自ら成長しよう・学ぼうとする従業員には通信教育の受講や受験費用補助、奨励金支給など資格取得に向けての積極的な支援を行っており、社員はさまざまな資格を取得しています。

※取得例:簿記検定、ビジネス実務法務、TOEIC、第1種衛生管理者、電気工事士 など

## 働き方改革

SDGsとの関連性



職場環境の改善や福利厚生充実により、従業員が長期的に安心して働ける職場づくりを目指して、有給休暇取得推進や時差出勤、在宅勤務、復職制度など、ダイバーシティを尊重する取り組みを積極的に導入しています。

### ●有給休暇の取得推進

記念日休暇、5連続休暇、イベント休暇を設けて、有給休暇を取得しやすい環境整備を実施

### ●時差出勤制度

日毎に、始業・終業時刻を最大1時間前後させることが可能な制度

### ●在宅勤務制度

業務に支障がない場合に、在宅で勤務が可能な制度

### ●休職制度

私傷病等により勤務できない場合、勤続年数に応じて、最大29ヵ月間休職を認める制度

### ●介護休業

対象家族1人につき原則通算1年間まで取得可能な制度

### ●介護短時間勤務

従業員が満60歳に達するまで利用可能な制度

## ■多様な働き方に対応する新人事制度の導入

当社は全国に事業場があるため転居を伴う異動があります。結婚や配偶者の転勤を機に退職してしまう従業員

が多いことが課題の一つと認識していたため、従業員が当社でキャリアを考えて働き方を選択できるように、2022年4月から新たな人事制度を導入しました。

### ① 地域限定職転換制度（ライフイベント）（2022年4月新設）

私生活上の事由により、転居を伴う異動の免除を求める従業員に対し、最大6年間の期間を限定して転居を伴う異動の免除を認めるものです。事由は問いませんので、結婚や出産、子どもの就学、今住んでいる町が好き等、どんな理由でもこの制度を利用することができます。

### ② 夫婦同時転勤制度（ペアトランスファー）（2022年4月新設）

従業員同士で結婚した場合に、配偶者と同一エリアで勤務できるように異動を配慮する制度です。配偶者と同一エリアで働いている場合は配偶者と同時期に同一エリアへ、別々の勤務地で働いている場合は、一方又は夫婦ともに同一エリアに異動できるように配慮します。

### ③ 家族の介護等やむを得ない事由による職種転換制度（2022年4月従来制度を改定）

家族の介護や子の看病、又は自身の病気等やむを得ない事由により転居を伴う異動に応じられない場合に、会社が期間を限定して転居を伴う異動の免除を特別に認める制度です。

## ■再雇用従業員の活躍推進

当社は定年を迎えた従業員の活躍を推進するために、再雇用従業員の待遇の見直しを行いました。これまで培っ

てきたノウハウを活かし、若手への技術の伝承や教育による業務スキルの底上げにも貢献しています。

### ●インセンティブ特別給与

評価に応じて、上期及び下期に固定給与とは別に特別給与を支給する

### ●セカンドキャリア支援制度

再就職支援会社の協力を得て、他社の処遇と当社の処遇を比較し、当社での再雇用をあらためて検討するための制度（他社への就職も可能）



## ■ 女性活躍推進に係わる取り組み

2015年に女性が輝くフィード・ワンプロジェクトを発足し、女性従業員の声を基に仕事と家庭を両立しやすいよ

う制度の整備を行いました。従業員の育児休業復帰率は2016年以降100%で、2021年度以降男性の育児休業取得者も増えてきています。

### ● 保存有給休暇制度

消滅してしまう有給休暇を最大60日まで保有し、私傷病の治療や不妊治療、介護、子どもの慣らし保育に利用可能

### ● 育児短時間勤務制度

10分単位で所定労働時間を短縮でき、法定より長く子が小学校3年生まで利用可能

### ● F休暇（生理休暇）

申しやすくするために生理休暇の名称をF休暇に変更し、年度で2日までは有給とする

### ● 早期復職支援

早期復職によるキャリア断絶防止等を目的に、出産から180日以内の復職で30万円、270日以内の復職で10万円の支援金を支給する

### ● ジョブ・リターン制度

結婚・出産・育児、配偶者の転勤、家族の介護により退職した従業員を対象に、再雇用を行う

### ● 女性キャリアデザイン研修

女性従業員が自身のライフイベントとキャリアのイメージを持って働くことをサポートする研修

### ● 女性を部下に持つ管理職への研修

主に男性管理職を対象にして、女性特有の体調の変化やハラスメント等に関する研修



—Voice

## 仕事と育児の両立を目指して

管理本部 総務部 主任 伊藤 大吾

### Q 育児休業を取得したきっかけは？

子供が生まれたばかりの時は子供や親にとって大切な時期で、夫婦二人で協力し合って子育てに専念したいと考え、育児休業を取得しました。

### Q 男性では初めての取得とのことで周りの反応は？

育児休業を取得したいことを上司に相談した際、快く受け入れてくれ、そして応援をしてくれたことを鮮明に記憶しております。上司からの後押しとチームメンバーのサポートにより不安なく育児休業を迎えることができました。

### Q 育児休業を取得して何か変わりましたか？

育児休業を取得する前と後では仕事や生活に対するモチベーションがとても向上しました。育児の大変さを知り、家族に対する愛情も深まったことと同時に仕事の進め方や働き方を見直すきっかけにもなりました。当社では業務のデジタル化が急速に進んでいます。WEB会議システムや電子申請システムの活用が進み、出社せずに業務を行うことができるようになりました。また在宅勤務制度や時間単位での有給休暇制度等、柔軟な働き方ができる仕組みも活用し、仕事と育児の両立に向けて励んでおります。

## 健康経営

SDGsとの関連性



2019年に健康管理最高責任者（CHO）を設置し、健康経営宣言を行いました。当社は従業員を最も重要な経営資源と捉え、従業員の健康維持・増進により労働生産性を向上させ、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います。健康経営は、CHO及び人事部が中心となり、各事業場の衛生委員会等と協力して取り組みを推進しています。

取り組みの効果については健康経営のKPIの推移を確認しており、施策により従業員の健康維持・増進、健康への意識の向上、職場環境の改善や、生産性の向上につなげたいと考えています。

### 健康経営に関する課題と数値目標

中期経営計画の最終年度である2023年度末を目標に、健康経営のKPIの数値目標を設定して取り組みを進めています。全国平均を下回る項目を中心に目標の設定と施策を実施し、まずは従業員の健康状態の底上げを図っています。

受動喫煙対策としては就業時間中の禁煙を徹底するとともに、禁煙外来の費用補助を行い、これまでに禁煙取り組み者の78%が禁煙に成功しました。生活習慣病予防としては、運動機会の提供として、年に2回ウォーキングキャンペーンを開催しています。約30%の従業員が参加し、いつもよりも多く歩くことと、継続することを意識づける機会を設けています。また、2021年10月から業務中のリフレッシュや腰痛予防等を目的として週1回オンラインストレッチを実施しており、本社では毎回約20%の従業員が参加しています。

自律的な健康増進活動の支援としては、保健師による月1回の健康コラムによる情報提供やeラーニングの受講を通し、従業員のヘルスリテラシーの向上を目指しています。

健康経営のKPI	2021年度実績	2023年度末までの目標
健康診断受診率	100%	100%
再検査受診率	59.2%	100%
ストレスチェック受検率	96.7%	100%
高ストレス者率	12.2%	10%以下
喫煙率	26.3%	18%以下
BMI25以上の従業員の割合	33.5%	30%以下
月間平均法定外労働時間	6.0時間	10時間以下
年間平均有給休暇取得日数	12.3日	12日以上
年間平均夏季休暇取得日数	2.9日	3日

### 健康経営戦略マップの公開

2022年7月に、従業員一人ひとりの心身の健康を向上させ、活力ある企業であり続けることを最終目標に掲げて戦略マップを作成しました。当社は健康に欠かせない毎日の食事を支える仕事をしていますが、まずは従業員が健康でいきいきと働ける状態でなければならないと考えています。そのため戦略マップにもその考えを織り込み、心身の健康にかかわる指標の他、多様な働き方や働きがいにつながる指標についても記載しています。戦略マップに記載した指標については、健康経営のKPIとして数値の定点観測を行っていきます。

健康経営戦略マップ

<https://pdf.irpocket.com/C2060/JS39/fVuj/slue.pdf>

### 健康経営優良法人・横浜健康経営認証の認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人認定制度」において、2021年に続き、2022年も「健康経営優良法人2022」に認定されました。健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。

また、本社のある横浜市が主催する横浜健康経営認証2022では、最上位クラスのAAAを取得しました。



## 社会への貢献

当社は生活に欠かすことのできない食品の安定供給を支え続けるとともに、地球環境の保護、食文化の形成や教育支援、業界や地域社会の発展等にも役立つ活動を積み重ねていくことが、社会から信頼を得て、地域と共生・共栄していくことにつながると考え、社会の一員として社会全体の発展に貢献してまいります。

### 畜産業への新技術導入

畜産業における人材不足は深刻な社会課題となっており、これからの畜産業においては、機械化・自動化やデータ化に大きな期待が寄せられています。

#### SDGsとの関連性



#### ① 搾乳ロボット専用飼料の開発・販売

2015年に搾乳ロボットプロジェクトチームを結成し、搾乳ロボットの普及から導入後データ解析による管理アドバイスをはじめとした農家支援や、搾乳ロボット専用飼料の開発に取り組み、搾乳ロボット専用飼料は2016年に特許を取得しました。生産者の方々からも好評を得ています。



#### ② 乳牛のゲノム解析サービス

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、2018年7月より同サービスを開始しました。乳牛のDNAを解析することで、雌牛の「繁殖能力」「乳質」「疾病耐性」「体型」といった遺伝的能力を数値化することができ、今まで3年以上かかっていた各個体の能力評価が、生後すぐに判明し、育種改良スピードを飛躍的に向上させることが可能となりました。



またこの技術を活用し、解析結果に基づき牛に適した飼料給与メニューを提案することが可能となり、生産者の更なる生産成績・経営の改善に寄与しています。

### 食育活動

当社では毎年、地域の小・中・高校生を対象として食育講習会を開催し、「食の正しい知識」と「食の大切さ」を楽しく学ぶ機会を設けています。

#### SDGsとの関連性



当社の食育講習会は配合飼料メーカーとしての特徴を生かし、フードバリューチェーンの仕組みや、国産・輸入品との違い、天然・養殖との違い、栄養等に関する知識を若い年代の方々に伝えることで、自身で食を選択する力や健康への意識等を養うお手伝いをしています。同時に、消費者が直接かかわる機会の少ない当業界の存在意義について周知する狙いもあります。

2021年度はwebを活用した食育講習会を実現し、通常のプログラムに組み込まれている調理実習は実施できないものの、webを通じて多くの学生の方々に食育を展開することができました。

また、2020年度に当社ホームページにおいて公開をスタートした食育・工場見学サイト「知る・学ぶ」を拡充し、学びの機会を充実させるとともに国内産の畜産・水産物の消費促進にも寄与しています。



### 職業体験プログラム

全国各地の中学校・高校の生徒を直接当社に招き、企業で働く人やSDGsの取り組みなどの紹介を通じて将来を担う世代のキャリア教育に協力しています。

#### SDGsとの関連性



# コーポレート・ガバナンス

## 〈ガバナンス強化〉

フィード・ワンは、経営の客観性・透明性を高め、コンプライアンス体制の強化・充実を推進することを通じて、企業価値の向上を目指します。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・体制

#### ■ 基本的な考え方

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置づけ、企業価値の増大を図りつつ、株主をはじめ企業を取り巻く顧客、取引先、地域社会、従業員等のステークホルダー（利害関係者）の信頼を得るために、経営の効率性、透明性、健全性を確保できる最適な経営体制を確立することを基本方針としております。

#### ■ 体制・機関設計

当社は意思決定の迅速化、業務執行の合理化、効率化と監督機能の強化の両立を目指し、執行役員制度の導入や経営会議の開催等により合理化を図る一方、取締役会で経営リスク管理体制の強化並びに経営の透明性を確保することを目的とし、社外取締役を選任しております。また監査役会制度を採用し、監査役3名のうち2名を社外監査役とすることで当社の経営・業務執行の意思決定につき、中立の立場で客観的に経営監視を行える体制としております。

取締役会は、業務執行における重要な意思決定を司り、取締役・監査役を構成員として原則月1回実施しております。また、経営に関する重要な案件につき十分な検討を行うため、取締役会参加メンバーに加え、執行役員を構成員とする経営会議を原則月1回以上、監査役を構成員とする監査役会を原則月1回実施しております。

その他、担当取締役、執行役員、使用人を構成員とし、当社グループの事業展開に伴い生じるリスクの管理、重要案件の検討を行う与信委員会、コンプライアンス委員会等の委員会を設置しており、重要な会議、委員会には社外監査役2名を含む監査役がその役割に応じて出席することとしております。

また、社外取締役及び代表取締役を構成員とする指名・報酬委員会を設置し、取締役の指名、報酬に関する諮問と答申を受けて取締役会に上程することとしており、客観性・透明性のある手続を経るようしております。

当社の主な機関における構成員は次のとおりであります。

役職名	氏名	取締役会	監査役会	指名・報酬委員会
代表取締役	山内 孝史	議長	—	構成員
代表取締役	庄 司 英 洋	構成員	—	構成員
取締役	畠 中 直 樹	構成員	—	—
取締役	荒木田 幸 浩	構成員	—	—
取締役	梅 村 芳 正	構成員	—	—
取締役（社外）	石 塚 章 夫	構成員	—	委員長
取締役（社外）	久保田 紀久枝	構成員	—	構成員
取締役（社外）	後 藤 敬 三	構成員	—	構成員
取締役（社外）	渡 部 修	構成員	—	構成員
取締役（社外）	辻 孝 夫	構成員	—	構成員
常勤監査役（社外）	矢 野 栄 一	出席	議長	—
常勤監査役	青 山 徹	出席	構成員	—
非常勤監査役（社外）	近 田 直 裕	出席	構成員	—

## ■ スキルマトリックス

当社は、各取締役が有するスキルを当社事業活動に最大限発揮していただくとともにガバナンス強化の観点も含めた総合的な視点で上記のとおり取締役会を構成しております。

なお、各取締役が有するスキルは事業・社会環境の変化等により柔軟に見直しを行い、機動的な会社運営と適切なガバナンス機能の両立を目指してまいります。

		スキル一覧						
		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
取締役	山内 孝史	●	●	●			●	
	庄司 英洋		●	●			●	
	畠中 直樹		●	●				
	荒木田 幸浩		●	●				
	梅村 芳正		●	●	●			
社外取締役	石塚 章夫					●		●
	久保田 紀久枝							●
	後藤 敬三				●		●	●
	渡部 修						●	
	辻 孝夫	●					●	●

## 社外役員の体制・取締役会の実効性評価

### ■ 社外役員の体制

当社の社外取締役は5名、社外監査役は2名であります。

#### ① 社外取締役

氏名	選任理由及び期待される役割の概要	出席回数	独立役員	重要な兼職の状況
石塚 章夫	石塚章夫氏は、裁判官の経験及び法律の専門的知識を活かし、当社経営に対し適切な助言・監督等を行っております。また、弁護士として、法令を含む企業社会全体を踏まえた客観的な視点で、独立性をもって経営の監視を遂行するに適任であり、当社の取締役会の透明性の向上及び監督機能の強化につながるものと判断しております。 同氏には、法律の専門家としての観点で、業務執行者から独立した客観的な立場で、会社経営の監督を行っていただく役割を期待しております。	17/17	○	中浦和法律事務所 代表弁護士
久保田 紀久枝	久保田紀久枝氏は、名誉教授を務めるお茶の水女子大学で食品の科学等の研究に長く携わっており、主に当社の食品事業に関する専門的知識を有していることに加え、国立大学法人の監事を務めるなど、当社の経営全般に関して客観的な視点で有益な助言及び提言をいただけるものと判断しております。 同氏には、食品事業の分野における専門家としての観点で、業務執行者から独立した客観的な立場で、会社経営の監督を行っていただく役割を期待しております。	17/17	○	お茶の水女子大学 名誉教授 東京海洋大学監事 (非常勤) 東京農業大学監事 (非常勤)
後藤 敬三	後藤敬三氏は、国税局における業務経験に加え、立教大学大学院経済研究科の特任教授を務められたことなどから金融・経済等に関する専門知識を有しております。また、日本貨物鉄道(株)の常勤監査役として培われた経験を活かして、客観的な視点で、独立性をもって経営の監視を遂行するに適任であり、当社の取締役会の透明性の向上及び監督機能の強化につながるものと判断しております。 同氏には、金融・経済等の分野における専門家としての観点で、業務執行者から独立した客観的な立場で、会社経営の監督を行っていただく役割を期待しております。	17/17	○	—

氏名	選任理由及び期待される役割の概要	出席回数	独立役員	重要な兼職の状況
渡部 修	渡部修氏は、三井物産(株)において主に携わった穀物・油脂事業に対する知見に加え、食品関係の会社で執行役員海外営業部長を務めるなど、海外事業、食品事業における業務経験を有しており、当社の事業活動に幅広い視野から助言をいただくことで、当社の経営体制の強化につながると判断しております。 同氏には、海外事業、食品事業の業務経験者としての経験を活かし、当社事業活動に幅広い視野から助言をいただくことで当社の経営体制の強化につながる役割を期待しております。	17/17	—※2	三井物産(株) 食料本部 油脂・加工素材 ソリューション 事業部長
辻 孝夫	辻孝夫氏は、商社における業務経験に加え、2社の東証一部上場企業の経営を通じて得た豊富な経験と幅広い知見を有しており、企業経営者としての目線かつ、客観的な視点により独立性をもって経営の監視・監督をいただくことで、当社の取締役会の透明性の向上及び監督機能の強化につながると判断しております。 同氏には、企業経営の経験を活かし、当社事業活動に幅広い視野から助言をいただくことで当社の経営体制の強化につながる役割を期待しております。	—※1	○	—

## ②社外監査役

氏名	選任理由及び期待される役割の概要	出席回数	独立役員	重要な兼職の状況
矢野 栄一	矢野栄一氏は、金融機関で培った経営・財務に関する幅広い見識を有しているほか、当社の常勤社外監査役を5年間務める中で飼料畜水産業界に関する知識を深めており、また、当社の一部の重要な子会社の監査役も兼任しグループ各社の経営状況等についても精通しております。 このような全社的な目線で培った知見等を活かし、社外監査役として当社事業に対する監査体制の更なる強化に寄与していただくことを期待しております。	17/17	—※2	—
近田 直裕	近田直裕氏は公認会計士、税理士として培われた専門的な知識に加え、他の上場企業における監査等委員を務めており、豊富な企業監査経験を当社の監査に反映していただくことで、社外監査役として当社事業に対する監査体制の更なる強化に寄与していただくことを期待しております。	17/17	○	近田公認会計士事務所代表 興亜監査法人代表社員 (株)SKIYAKI社外取締役 (監査等委員)

※1 2021年度の取締役会への出席状況を記載しております。なお、辻取締役は2022年6月に当社社外取締役に就任したため2021年度の取締役会への出席状況を記載していません。  
※2 渡部取締役及び矢野監査役は現在及び過去において当社の取引先での勤務経験を有するため独立役員として指定していません。  
なお、当社は社外取締役及び社外監査役を選任するための独立性に関する基準又は方針は定めておりませんが、選任に当たっては、東京証券取引所が定める独立性に関する判断基準を参考にし、一般株主と利益相反が生じるおそれがないように努めております。

## ■取締役会の実効性評価

当社取締役会は毎年、社外を含む全ての取締役・監査役に対し自己評価を含む意見調査等を実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っており、これら

の分析等を踏まえて現在の当社の取締役会は全体として実効性があると評価しております。なお、アンケートの回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しております。

## コーポレート・ガバナンス強化の取り組み・指名の方針・プロセス

### ■指名の方針・プロセス

取締役・監査役の指名については、各候補者の有するスキル、実績等を総合的に勘案すること、加えて社外役員の指名については、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おります。

また、上記方針にかかる手続としては、当社では、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及び取締役の報酬体系等に関してその適切性等の検討を行います。

取締役会は、指名・報酬委員会の答申を含む上記手続きを経て取締役・監査役候補者の選定を行います。

## 役員報酬の基本設計

### ■基本方針

- 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かかる透明性、客観性が確保できるプロセスを経ること。
- 中期経営計画に基づく短期的な業績連動及び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。
- 優秀な人材を確保・維持できる金額水準としつつ、役員別の報酬額が同業他社及び同規模の企業と乖離しないこと。

### ■方針の内容の概要

当社の取締役の報酬は金銭報酬（固定報酬、業績連動報酬）と非金銭報酬（株式報酬）で構成されており（社外取締役の報酬は固定報酬のみ）、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おります。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

銭報酬の総額のバランスを勘案しつつ、同業他社及び同規模の企業と比較検討を行うこととしております。

業績連動報酬にかかる指標は、事業環境要因の変動や持分法適用関連会社の運営にかか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、当社の中期経営計画の経常利益としており、金銭報酬及び非金銭報酬の額に対して、業績連動報酬は役位別に中期経営計画の達成状況に連動して0%から25%の範囲で構成され、非金銭報酬は役位別に9%から15%の範囲で構成されております。

なお、監査役の報酬については、監査役の協議により決定しております。

当事業年度における業績連動報酬に係る目標は経常利益54億円であり、実績は50億円でありました。

当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が、当該方針に沿うものであると取締役会（指名・報酬委員会）が判断した理由

指名・報酬委員会にて役員別の報酬額を同業他社及び同規模の企業の報酬と比較検討を行い判断しております。

#### 〈参考〉当社の取締役の個別報酬額の算定式と構成比率

##### 1. 固定金銭報酬及び非金銭報酬

外部調査機関の役員報酬調査データを基に、上場・非上場企業における規模（売上、従業員数、時価総額等）の水準を勘案した中央値を基準とし、役員別に設定しております。

##### 2. 業績連動金銭報酬

当社の中期経営計画の経常利益を指標として次の算定式によって計算しております。

（算定式）業績連動金銭報酬<sup>※1</sup> = 基準金額 + 配賦額：（実績経常利益 - （中期経営計画の経常利益 + 1億円））<sup>※2</sup> × 役員別配賦率 × 評価係数

※1 業績連動金銭報酬は基準金額の150%を上限としております。

※2 実績経常利益と中計経常利益+1億円の差額の3.5%を取締役及び執行役員合計配賦額としております。なお、2020年3月期にかかる取締役の配賦率は同1.7%であります。

※3 実績経常利益が中計経常利益+1億円の80%未満の場合業績連動金銭報酬は支給いたしません。

##### 3. 報酬の構成比

役員別の個別報酬の構成比は次の表のとおりとなります。（小数点以下切り捨て）

役位	実績経常利益 < (中計経常利益 + 1億) × 80%			実績経常利益 = 中計経常利益 + 1億			配賦額 ≤ 基準額 × 150%		
	固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬
代表取締役会長	84%	0%	15%	69%	18%	12%	63%	25%	11%
代表取締役社長	84%	0%	15%	69%	18%	12%	63%	25%	11%
取締役専務執行役員	87%	0%	12%	73%	15%	10%	68%	21%	9%
取締役常務執行役員	87%	0%	12%	73%	15%	10%	68%	21%	10%

## マネジメント体制

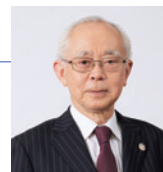
やまうち たかし  
**山内 孝史** 代表取締役会長

- 1980年 4月 三井物産(株)入社
- 1998年 4月 同社食料本部飼料畜産部飼料穀物グループ主席
- 2001年 10月 同社食料本部飼料畜産部飼料穀物室長
- 2006年 4月 同社食料・リテール本部飼料畜産部長
- 2006年 6月 日本配合飼料(株)取締役
- 2008年 3月 三井物産(株)食料・リテール本部食料・リテール業務部長
- 2009年 4月 同社食料・リテール副本部長
- 2012年 4月 同社食品事業副本部長
- 2012年 6月 日本配合飼料(株)代表取締役社長
- 2014年 10月 当社代表取締役社長
- 2022年 6月 当社代表取締役会長



いしづか あきお  
**石塚 章夫** 社外取締役

- 2001年 12月 福岡高等裁判所部総括判事
- 2004年 12月 新潟家庭裁判所所長
- 2007年 4月 獨協大学法科大学院非常勤講師
- 2007年 7月 埼玉弁護士会弁護士登録
- 2008年 4月 獨協大学法科大学院客員教授
- 2011年 6月 日本配合飼料(株)社外監査役
- 2015年 4月 獨協大学法科大学院非常勤講師
- 2015年 6月 当社社外取締役



くぼた きくえ  
**久保田 紀久枝** 社外取締役

- 1972年 6月 埼玉大学教育学部助手
- 1982年 10月 お茶の水女子大学家政学部講師
- 1999年 4月 同大学生生活科学部教授
- 2005年 4月 同大学理事・副学長
- 2013年 4月 同大学名誉教授  
東京農業大学総合研究所教授 神奈川工科大学客員教授
- 2016年 4月 東京海洋大学監事(非常勤)
- 2019年 6月 当社社外取締役
- 2019年 7月 東京農業大学監事(非常勤)



しょうじ ひでひろ  
**庄司 英洋** 代表取締役社長

- 1988年 4月 三井物産(株)入社
- 2007年 8月 同社食料・リテール本部糖質醗酵部粗糖室長
- 2013年 4月 同社食糧本部糖質醗酵部長
- 2015年 6月 同社食糧本部穀物物流部長
- 2017年 4月 同社食料本部食糧事業部長
- 2018年 4月 同社食料・流通事業業務部長
- 2020年 4月 当社上席執行役員経営企画部長
- 2021年 4月 当社常務執行役員経営企画部長兼水産飼料部副管掌
- 2022年 6月 当社代表取締役社長



ごとう けいぞう  
**後藤 敬三** 社外取締役

- 1973年 4月 大蔵省入省
- 1998年 7月 関東信越国税不服審判所所長
- 1998年 8月 仙台国税局長
- 1999年 7月 名古屋国税局長
- 2000年 7月 大臣官房審議官
- 2001年 7月 国税不服審判所次長
- 2002年 7月 放送大学学園理事
- 2005年 6月 日本貨物鉄道(株)常勤監査役
- 2008年 7月 一般社団法人金融先物取引業協会専務理事
- 2014年 4月 立教大学大学院経済研究科・特別任用教員(特任教授)
- 2020年 6月 当社社外取締役



はたなか なおき  
**富中 直樹** 取締役

- 1981年 4月 日本配合飼料(株)入社
- 2004年 1月 同社関東支社営業部長
- 2010年 4月 同社執行役員
- 2012年 6月 同社取締役
- 2013年 7月 同社常務取締役、飼料事業本部長
- 2014年 10月 当社取締役
- 2015年 10月 当社取締役常務執行役員
- 2016年 4月 当社取締役専務執行役員
- 2019年 4月 当社取締役専務執行役員畜産事業本部長兼研究所管掌



わたなべ おさむ  
**渡部 修** 社外取締役

- 1994年 4月 三井物産(株)入社
- 2006年 12月 MITSUI & CO. (Asia & Pacific) Pte Ltd Kuala Lumpur Branch, Produce & Provisions Division Deputy General Manager
- 2012年 7月 三井物産(株)金属資源本部メタル事業部東陽光事業推進室長
- 2014年 1月 同社食糧本部穀物事業第二部マルチブレン推進室長
- 2017年 4月 かどや製油(株)海外営業部長
- 2019年 7月 同社執行役員海外営業部長
- 2020年 8月 MITSUI & CO. (Malaysia) Sdn Bhd General Manager, Food and Retail Business Division
- 2021年 4月 三井物産(株)食料本部油脂・主食事業部長
- 2021年 6月 当社社外取締役



あらき だいきひろ  
**荒木田 幸浩** 取締役

- 1984年 4月 協同飼料(株)入社
- 2008年 4月 同社関西支店長
- 2010年 4月 同社執行役員
- 2014年 10月 当社執行役員
- 2017年 4月 当社上席執行役員
- 2018年 6月 当社取締役上席執行役員
- 2019年 4月 当社取締役常務執行役員食品事業本部長



つじ たかお  
**辻 孝夫** 社外取締役

- 1973年 4月 日商岩井(株)(現 双日(株))入社
- 1999年 6月 日商エレクトロニクス(株)取締役
- 2001年 3月 同社常務取締役
- 2002年 6月 同社代表取締役社長
- 2009年 6月 同社取締役会長
- 2013年 6月 (株)JVCケンウッド社外取締役
- 2014年 5月 同社代表取締役社長COO、CIO、CRO
- 2016年 4月 同社代表取締役社長CEO
- 2018年 4月 同社代表取締役会長CEO
- 2019年 4月 同社代表取締役会長
- 2019年 6月 デクセリアルズ(株)社外取締役
- 2021年 7月 (株)JVCケンウッド特別顧問
- 2022年 6月 当社社外取締役



うめむら よしまさ  
**梅村 芳正** 取締役

- 1981年 4月 日本配合飼料(株)入社
- 2004年 6月 同社中部・西日本支社関西営業部長
- 2011年 4月 同社執行役員
- 2013年 6月 同社取締役、管理本部長兼財務経理部長
- 2015年 10月 当社上席執行役員
- 2018年 4月 当社常務執行役員
- 2022年 4月 当社常務執行役員管理本部長兼水産飼料部管掌
- 2022年 6月 当社取締役常務執行役員管理本部長兼水産飼料部管掌





## 社外取締役対談



社外取締役

石塚 章夫

社外取締役

辻 孝夫

フィード・ワンの変革に寄り添い、支えながら  
ガバナンスの実効性を高めていきます。

### 社外の視点で捉えた取締役会の変化

**石塚** 社外取締役に就任し、7年が経過しましたが、この間コーポレート・ガバナンスを取り巻く制度改定などが相次ぎ、特に経営の透明性確保やガバナンスの実効性強化がますます企業に求められるようになりました。

そうした中で当社は、現在までにコーポレートガバナンス・コードの全原則へのコンプライを満たすなど、世の中が求める水準をクリアすべく努力してきました。取締役会メンバーは、2019年に女性の社外取締役として久保田さんを迎え、そして今回は辻さんを迎えて、全10名のうち

社外取締役に5名という体制になりました。多様性の確保や議論の活性化という点で、大きく変化したと感じます。

**辻** 石塚さんは、ガバナンスに関する動きが最も大きかった時期に社外取締役に就任され、種々の対応においてご苦労が多かったと思います。

私は、前職において上場企業の経営に携わり、直近の経験では社外取締役・社外監査役によるモニタリング機能をより実効的なものにすべく、経営者として注力してきました。当社の取締役会や経営会議などの様子は、出席

者が社内・社外の隔てなく活発に意見交換されており、非常にいい雰囲気を感じました。

ただ一般論として最近のコーポレート・ガバナンスは、まず外形的なところを整える傾向が顕著になっており、自身の充実が不足している気がします。私たち社外取締役も、もっと現場に足を運んで経営の実態を捉える姿勢が必要ですし、経営者の側も、しっかりと社外取締役からの意見に耳を傾けている会社は、そう多くありません。これから当社の取締役会メンバーとして、実効性向上に積極的に関与したいと考えています。

**石塚** 社外の立場としてしっかり機能し、役割を果たすためには、会社側から情報提供などのサポートが十分に提供されることが重要です。私から見て、当社における社外取締役へのサポートは、近年格段に充実してきたと思います。就任当初は、取締役会の開催前にレクチャーを受けて出席するだけでしたが、その後、毎月の経営会議にも参加する機会が得られ、またリモートで開催される事業部長会議や戦略会議など、社内のいろいろなWEBミーティングにも参加させてもらっています。それによって情報量が大幅に増え、事業内容への理解を深めることができました。

残念ながら、今はコロナ禍によって現場に足を運ぶ機

会が減っておりますが、コロナ禍以前には、監査役会メンバーに同行する形で、各地の工場・営業所を全て回っています。社外取締役からの意欲的な情報収集姿勢には、的確に対応してもらっていると感じます。

**辻** おっしゃる通りで、会社からサポートを受ける社外取締役側の姿勢も問われるところですね。海外拠点への査察となると、スケジュールや言葉の問題などもあって、会社側の対応もそれなりに準備が必要になってきますが、それでも百聞は一見に如かずで、現地に赴くことは大きな意義があるでしょう。

**石塚** 例えば指名・報酬委員会でも、もちろん従来から諮問・答申のプロセスを踏まえ、特に今回の社長交代に関しては、委員会で十分に話し合いが行われましたが、やはり以前は既定事項に対する承認が主であり、人材に関する情報が少なければ、社外の立場から異論を挟む余地がないのは、やむを得ないところもあるわけです。

今後の課題として、より現場に近いところへ社外取締役が積極的にアクセスし、リーダー層や中核人材とのコミュニケーションを十分に図れるようになれば、人材情報の把握につながり、指名・報酬機能の実効性向上も果たせるものと思います。

## 取締役会における議論と中期経営計画

**石塚** 2021年度の実績報告会でも、特に時間をかけて議論した内容としては、まず北九州畜産・水産工場やグループ会社の志布志飼料への大型の設備投資が、その後成果を上げているかという検証。それからこれも大型投資となる基幹システム導入の進行状況チェック。そして採算性の検証が必要なクロマグロ養殖事業の継続意義と問題点。主にこの三つが大きな議題として挙げられました。

その他には、統合報告書などを通じた当社のアピール、ハラスメント対応などコンプライアンス体制の確立、ESG経営やTCFD賛同に関する対応、といったテーマを議論しました。

**辻** クロマグロの養殖事業は先般、私も石塚さんたちと一緒に現場を見学させていただきました。大変勉強になりました。

したし、採算性に課題があることも理解しましたが、1986年から研究に着手し、約30年という長い時間をかけて完全養殖化を実現したもので、単純に数字だけで事業再構築を行うといった結論を出すのは間違いではないかと、私自身は感じました。新たな領域の事業というのは、どこまで持ちこたえることができるかという点が常に重要で、これからの事業環境の中でどのように拮げ、どう利益を生み出していくか、このクロマグロ養殖については、もう一度しっかり計画を立てるべきだと思います。

今まで当社が培ってきた技術の中には、飼料や養殖の世界で新規性がなくても、別の分野へ展開していくことでイノベーションにつながるものがあるかも知れません。想像力を逞しくして、新たな成長性を確保していく姿勢に期

待します。

**石塚** 一方、中期経営計画については、第3次中期経営計画策定時に取締役会における議論だけでなく、各部門が計画を持ち寄って内容を検討していくプロセスにも社外取締役として参加しました。計画初年度の進捗状況をチェックした際も、策定時の背景を理解していることが非常に役立ちました。

しかし昨今、原材料の高騰に伴い、サプライヤーへの支払額が急増したことから、安定的な運転資金の確保が新たな話題として挙がっております。企業財務に明るくない私にとって、そうしたことを初めて学ぶことになりました。今後2年間、中期経営計画の遂行を社外の視点で捉え、監視していくために、もっと必要な知識を深めていくつもりです。

辻さんは、この中期経営計画を今後どのような観点か

らチェックしていきますか？

**辻** 企業の経営計画というのは、願望が述べられていることが多いと思います。結果として、それが上場企業による中期経営計画の達成率の低さを招いています。一旦立てた計画目標を願望に終わらせず、何としても達成するためには、「これをやるためには、何が必要か?」という問題解決のツリーをしっかりと作り、「誰の責任で、いつまでに、どこまで終わらせるか」というデッドラインリストの形で、各現場まで落とし込んでいく必要があります。そしてそれを日次・週次・月次で、さらには四半期ごとに管理する体制を構築しなくてはなりません。

当社では、どのような仕組みで中期経営計画をレビューし、進捗管理しているのか、その点に注目しながら、折に触れて必要な提言を行っていく考えです。

## コーポレート・ガバナンスにおける課題

**石塚** 2021年度の実効性評価では、先ほどの話題に重なりますが、会社から社外取締役への情報提供や、会社の実情把握に向けた社外取締役の姿勢について、まだ不十分であるといった意見が出されました。これはWEBミーティングへの出席などによって、だいぶ改善が進んでいると思いますが、今後は実地での現場視察をもっと実施していきたいところですね。

また特定のテーマについて臨時の取締役会を開催し、議論の時間を確保することも検討されました。取締役会の議論をより充実させ、実質的なものにしていくために必要な対応と言えるでしょう。

**辻** 私も経験したことがありますが、取締役会の議題として取り上げられる内容が細か過ぎて時間がかかり、もっと大きな議論をするための時間が足りないという状況があります。執行サイドや現場に権限を委譲し、議題の簡素化を図ることも一考ではないでしょうか。

コーポレート・ガバナンスについて私が思うのは、社外取締役を社内取締役に対する監視・監督役と規定し、その関係性を前提に設計されていることへの疑問です。社外取締役に対しても、第三者から評価を受けるといった仕

組みがあるべきですし、在任期限の設定も必要だと考えています。

私たち社外取締役は、当社が行っていくステークホルダーとの関係構築においても、例えば機関投資家とのエンゲージメントに出席したり、地域社会とのコミュニケーションといった場に参加するなど、さまざまな形で関与することが可能ですし、これからは積極的にそうした対応ができる心構えが求められると思います。

**石塚** 過去に私が経験してきた法曹の世界は、利益を追求する企業の論理に対して距離があり、私もそうしたビジネス領域に浸り切れな自分自身を感じつつ、社外取締役として法律に関する専門知識を活かした役割を果たせればと思ってきました。

多様性への対応が求められる中、企業の論理にない角度から経営に光を当てる一人として、これからも当社の企業価値向上に寄与してまいります。

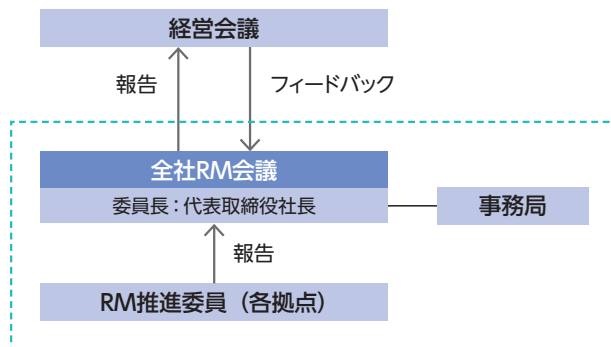
## リスクマネジメント

当社グループでは、経営又は事業の目的達成（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、全国57拠点において同じ基準を用いてリスクを管理しています。

また、各拠点の活動計画、活動状況、活動結果を年に2回経営会議に報告し、フィードバックを受け、全社におけるリスクマネジメント活動の更なる活性化並びに改善を図っています。



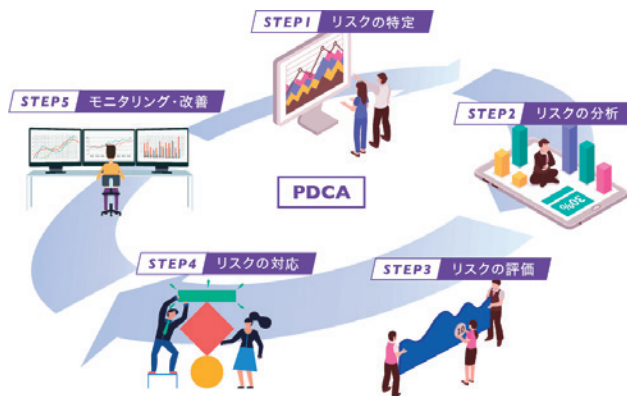
### リスクマネジメント活動

当社グループでは、各拠点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。

#### 全社RM会議を中心とした主な活動内容

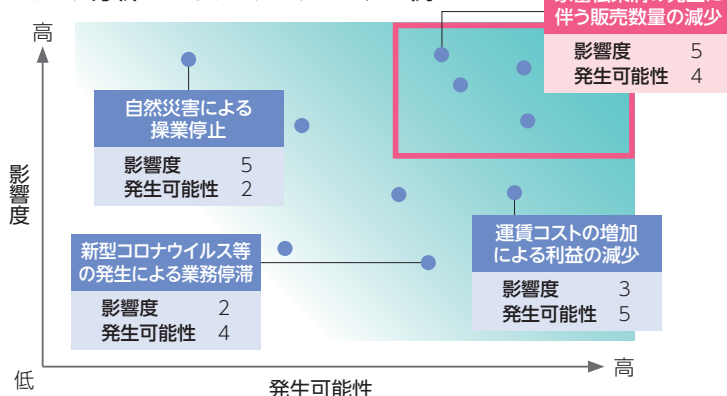
活動項目	実施内容	頻度
セルフチェック (各拠点による自己診断)	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクの特定及び分析・評価</li> <li>リスクへの対応策の策定</li> </ul>	年1回
定例会	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間活動計画の確認</li> <li>全社重点リスク対応状況の確認</li> <li>モニタリング実施状況の確認</li> <li>啓発を目的とした情報共有</li> </ul>	年4回
経営会議への報告 (全社RM会議、中間報告会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間活動計画・全社重点リスクの確認</li> <li>活動進捗状況の報告</li> <li>年間活動結果の報告</li> </ul>	年2回
研修会	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員研修</li> <li>ファシリテーター研修</li> </ul>	年数回



### リスクの特定と全社重点リスクの策定

年1回実施しているセルフチェックにおいて特定されたリスクは、影響度と発生可能性から重要度を定量・定性的に評価し、リスクマップ上で分類することで、拠点毎にリスクを把握・管理できるようにしています。各拠点で挙げられたリスクの中でも特に当社への影響が大きく、且つ全社横断的であると判断されたリスクは、「全社重点リスク」と位置付け、総括部門を中心に対策を講じます。

#### リスク分析によるリスクマッピングの例



## BCP（事業継続計画）

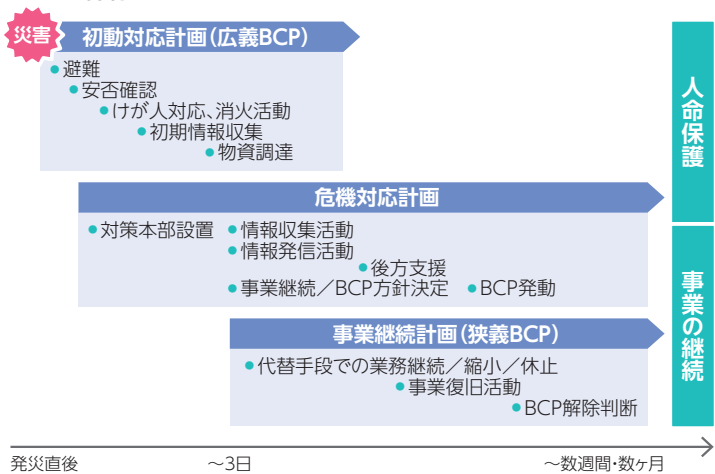
当社グループでは大規模災害、不測の事故、感染症の流行等の経営に重大な影響を与える事象（以下、「経営危機事象」という。）に備えるため、BCP（事業継続計画）を飼料製造工場等、各拠点で策定しております。

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から構成されております。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全てが収束するまでの会社としての危機対応を定めております。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ます。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おります。

新型コロナウイルス感染症のような感染型の疾病が拡大し従業員が感染した場合、通常の業務遂行に支障をきたし、当社グループが供給する配合飼料及び食品の供給に支障が出る可能性

があります。特に飼料工場においては、当面の間、飼料の製造が行えなくなる可能性があるため、拡散防止と感染予防への対応策として、会社の取り組み方針の策定、従業員の行動指針の策定、在宅勤務・時差出勤の推進等を行うとともに、既に作成しているBCPの見直し、また、そのような事態に対応可能な体制の確立により最小限の影響に留められるように努めております。

### BCP全体像



## 事業等のリスク

当社グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性がある事項は以下の通りと認識しています。各リスクの詳細は有価証券報告書（提出日:2022年6月24日、URL:<https://pdf.irpocket.com/C2060/mCOP/YO8J/xzf6.pdf>）にも記載しています。

リスク項目	リスクの内容	主な対応策
<b>経営環境等の外部要因に関するリスク</b>		
原料価格の変動に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料価格の変動を飼料価格に転嫁することができず、利益率が悪化する</li> <li>販売費及び一般管理費である配合飼料価格安定制度の積立金の増減が当社グループの業績に影響を及ぼす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先との関係強化に努め、品質を維持しつつ産地多様化を模索</li> </ul>
家畜家禽及び養殖魚の疾病等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾病発生や飼育環境の悪化により、生産物の大量廃棄や販売停止を余儀なくされる</li> <li>配合飼料の販売先において疾病等が発生した際、配合飼料の製造・販売に悪影響を及ぼす</li> <li>配合飼料の販売先の経営状況悪化により、債権回収に問題が発生する他、債務保証等に対する保証債務の履行などが求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料製造工場、連結子会社である農場が感染源又は感染拡大の拠点とならないよう、当社獣医師チームを主体として防疫体制を強化</li> </ul>
従業員の疾病等によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染型の疾病が蔓延し、従業員が感染した際、通常の業務遂行に支障をきたし、当社グループの製品及び食品の供給に支障が出る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の取り組み方針や従業員の行動指針の策定、在宅勤務・時差出勤等の推進</li> <li>BCP(事業継続計画)の策定・見直し</li> </ul>
気候変動によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動やそれに起因する自然災害等による原料価格の高騰や飼料製造工場が被災する</li> <li>気候変動の緩和を目的とした炭素税が賦課される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクの要因や財務インパクトの分析・評価を行うことで、それぞれの気候関連リスクに応じた対応策を策定・実行</li> <li>気候変動対策の推進による製品やサービスの開発・企業価値の向上</li> </ul>
<b>経営資源等の内部要因に関するリスク</b>		
飼料製造工場におけるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場災害時、不測の原因、また、災害の規模により復旧までの間、飼料の製造が困難となる</li> <li>大規模地震により建物や機械設備が倒壊する</li> <li>津波による建物及び機械設備の水没・損壊により、復旧までの間、飼料の製造が困難となる</li> <li>感染症等への従業員感染に伴う長期出社困難により製造業務に支障をきたす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブローテーションの推進、社員安否確認の仕組み構築、防災訓練の実施</li> <li>BCP(事業継続計画)の策定・見直し</li> </ul>

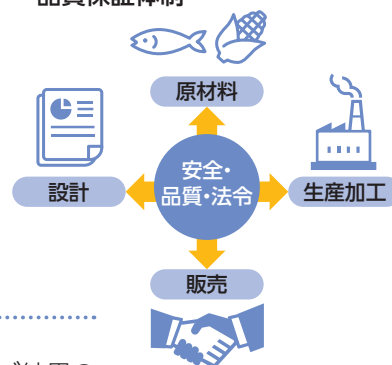
## 品質保証

飼料製造販売から畜水産物加工販売までの一連の品質保証により畜水産業界の持続的発展に貢献します。

### 品質理念

当社グループは、産地から食卓までつな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。

### 品質保証体制



### 原材料のデータ管理

飼料に使用する原材料は、必要な届出、規格、製造フロー、法令対応等を確認し、安全性・品質・法令遵守を担保しています。また、自社で有害物質モニタリングを行い、リスクの高い原料がある場合は原料供給者への申し入れと飼料での使用制限等の対応を実施しています。今後、新制度となる遺伝子組み換え表示制度については、供給飼料に関する表記見直し・案内を行っています。

関連食品会社においても、生産農場の飼育管理、安全

に関わるモニタリング結果の

確認により安全な原料が供給される体制を確保しています。

国内でも、SQF（安全と品質を担保する認証）・ASC（責任ある養殖により生産された水産物）・MEL（水産エコラベル）等の認証取得の需要が高まっていることから、今後も適切な原料データ管理を行いお客様の信頼にお応えします。

品質・  
法令チェック

現地確認

受入検査・  
モニタリング

### 仕入先監査の実施

飼料及び飼料原料、食品加工場等の仕入先に対しては定期的な監査を行い、当社が求める品質を満たした

原料・商品の受入れを確実にを行う体制としています。

### 設計管理

飼料の性能確保のための設計実施はもちろん、法令遵守のための確認体制をシステム化し対応しています。

表示、広告宣伝物は、飼料、食品共に表記内容・法令チェックを行い、お客様に正しい情報をお届けしています。

### 高品質な飼料・食品の提供への取り組みと、食品安全に関する認証取得・工程管理

当社では、自社品質マネジメントシステムを構築・運用し、製品やサービスの質の向上に取り組んでいます。また、飼料工場、関連食品会社では、食品安全マネジメントシステムの認証を取得し、製品の安全確保に取り組んでいます。原材料管理や衛生管理に加え、製造工程毎のハ

ザード分析を行い食品安全管理のための対応を行っています。

併せて、飼料工場においては、FAMIC（（独）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・抗菌剤GMPガイドラインの適合確認を受けることで、飼料の安全確保を推進しています。

### 社内体制の確保

代表取締役社長を委員長とした「品質保証委員会」を毎月開催し、顧客申し入れ情報、品質情報に関する報告・協議を行うことで、継続的な品質確保に向けた取り組みを行っています。

返上し、自社品質マネジメントシステム規程に基づいた自主化を開始しました。飼料安全法等説明会やISO研修会を定期的で開催し、法令遵守や業務改善に向けた対応を推進しています。

2021年度は、本社・支店・研究所のISO9001認証を

## コンプライアンス

### コンプライアンス基本方針

当社では、「コンプライアンス」を「社員行動規範」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 法令や企業倫理及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・審議を行っております。

また、取締役、執行役員及び使用人等に対してコン

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、社外監査役及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おります。

### 内部統制の基本方針

当社は、取締役、執行役員及び使用人の職務の執行が法令及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基本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、執行役員及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・ワングループ社員行動規範」の周知を図る。
- (3) 監査役は、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) 内部通報制度規程を当社グループに周知するとともに、毎年の通報状況について定期的に当社取締役会へ報告し、取締役会は当該通報結果に対するフォローアップを行い、そ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並びに周知を行う。
- (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。

## 7ヶ年財務データ

	2016年3月期	2017年3月期
<b>経営成績</b> (百万円)		
売上高	228,903	207,920
売上原価	204,769	182,917
販売費及び一般管理費	20,641	20,171
営業利益	3,492	4,831
経常利益	3,734	5,131
親会社株主に帰属する当期純利益	2,308	3,937
総資産	82,688	79,904
純資産	27,298	30,968
設備投資額	3,778	5,033
減価償却費	2,096	1,855
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,056	11,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,017	△891
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,397	△10,373
現金及び現金同等物の期末残高	1,819	2,333
<b>1株当たり情報</b> (円)		
1株当たり当期純利益* <sup>1</sup>	11.71	19.98
1株当たり配当額	4.00	4.50
1株当たり純資産* <sup>1</sup>	136.84	155.20
<b>財務指標</b> (%)		
売上高営業利益率	1.5	2.3
売上高当期純利益率	1.0	1.9
自己資本利益率 (ROE)	8.7	13.7
総資産経常利益率 (ROA)	4.3	6.3
自己資本比率	32.6	38.3



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
207,562	212,886	215,050	214,120	243,202
183,629	189,757	191,401	192,163	220,490
20,225	19,005	18,234	16,284	18,418
3,706	4,123	5,414	5,672	4,293
4,103	4,466	5,737	6,081	5,067
2,971	4,657	3,842	4,438	3,659
87,082	88,934	90,880	99,251	108,504
33,304	36,413	38,906	42,794	44,840
6,448	3,811	7,934	8,120	2,659
2,370	2,395	2,513	3,157	3,198
9,199	4,842	1,127	7,737	2,739
△7,454	△158	△7,475	△5,989	△952
△1,330	△4,937	6,512	△1,550	△1,173
2,748	2,492	2,657	2,830	3,444
15.08	23.66	97.64	112.78	94.65
4.50	4.50	5.00	15.00 <sup>※2</sup>	25.00
166.86	182.90	977.82	1,074.63	1,161.40
1.8	1.9	2.5	2.6	1.8
1.4	2.2	1.8	2.1	1.5
9.4	13.5	10.3	11.0	8.5
4.9	5.1	6.4	6.4	4.9
37.8	40.5	42.3	42.6	40.8

※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おります。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おります。

※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おりますので、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おります。

# 財務概況

## 経営成績

当連結会計年度（2021年4月1日から2022年3月31日まで）は、原油価格の高騰によるエタノール需要の増加や旺盛な穀物需要の影響をはじめ、ロシア・ウクライナ情勢等の地政学的リスクによる穀物等の供給不安もあり、主原料のとうもろこしを含む多くの原料価格が歴史的な高値で推移しました。その結果、配合飼料価格は上昇基調が続いており、配合飼料価格安定制度の積立も再開されたこと等から、当社グループの業績に大きな影響を及ぼしております。

新型コロナウイルス感染症については、新規感染者数や変異株の動向は依然として不透明な状況であり、外食需要等の消費環境がコロナ前の水準に戻るまでには時間を要するものと考えられますが、内食需要の下支えもあり畜産物相場は堅調に推移していること等から、現時点で当社グループに与える影響は軽微であると考えております。

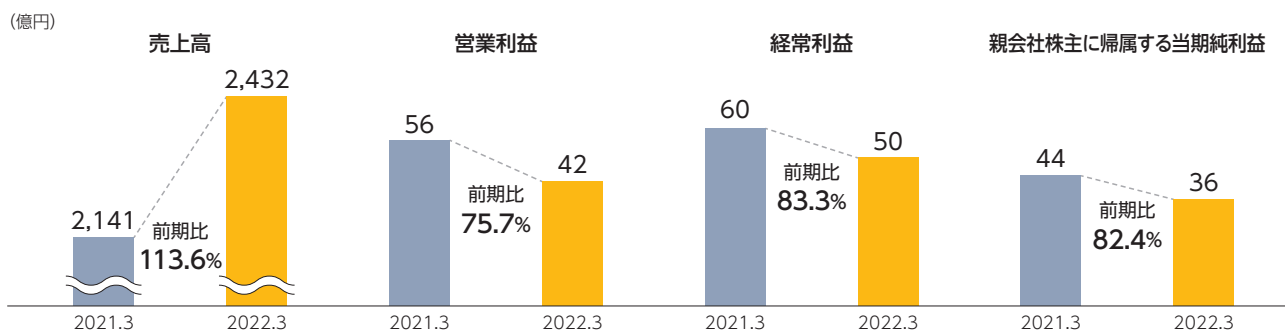
当社グループは、畜産飼料、水産飼料、食品事業、海外事業を4本柱とする収益の最大化を目指していく中で、連結経常利益62億円を最終年度とする3ヶ年（2021年度～

2023年度）の「第3次中期経営計画」を策定し、経営統合の総仕上げのフェーズと位置づけ、真のリーディングカンパニーとなるべく、原料調達・生産体制の強化、製品の品質・サービスの向上、コスト低減などに取り組んでおります。

当連結会計年度の売上高は2,432億2百万円と前連結会計年度に比べ290億81百万円増加しました。これは畜産飼料の販売価格上昇や畜産物相場の上昇によるものです。なお、畜産飼料の販売価格上昇は原料価格上昇の影響によるものであり、売上原価は2,204億90百万円と前連結会計年度に比べ283億26百万円増加しております。

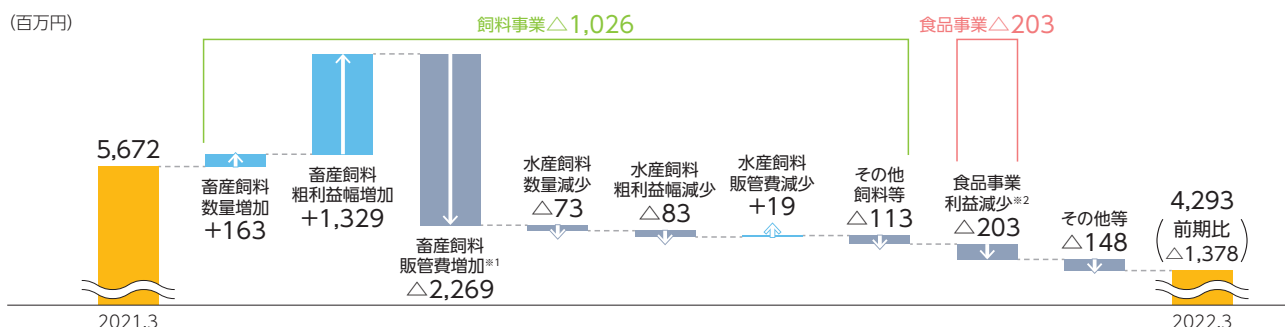
当連結会計年度の販売費及び一般管理費は184億18百万円となり、前連結会計年度に比べ21億34百万円増加しました。これは配合飼料価格安定制度の積立再開により20億86百万円を計上したこと等によるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は42億93百万円、経常利益は50億67百万円となり、それぞれ前連結会計年度に比べ、13億78百万円、10億14百万円減少しました。



※「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おります。

### 営業利益 増減要因



※1 主に配合飼料価格安定制度の積立金増加△2,079百万円 ※2 営業外収益に計上した水産物コロナ対策補助事業収入(前年差+197百万円)を加味すると△5百万円の減益

## 財政状態

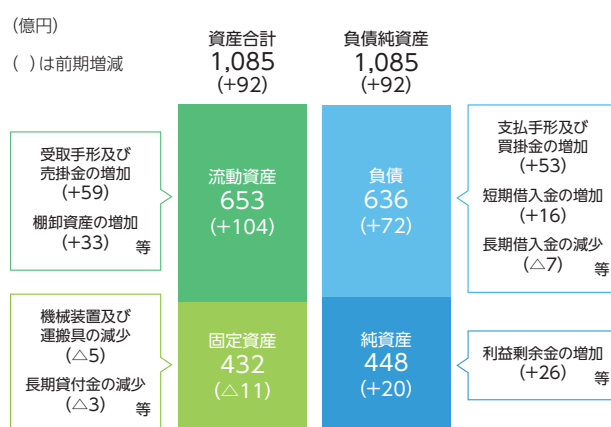
当社グループの主力事業である配合飼料の製造・販売については、とうもろこし等の主原料の多くを海外からの調達に頼っているため、米国等の産地での作付面積・天候変動による収穫量の増減や中国の使用量の増加、海上運賃の変動等の要因により、原料コストに大幅な変動を与えるリスクを抱えております。そのため畜産飼料の販売価格は四半期毎に価格改定を実施しておりますが、この変動要因が当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度末は、資産合計については前連結会計年度に比べ92億52百万円増加しました。これは畜産飼料の販売価格上昇による受取手形及び売掛金の増加等に伴い流動資産が104億42百万円増加したこと等によるものです。

負債については前連結会計年度末に比べ72億6百万円増加しました。これは原料価格の上昇による支払手形及び買掛金の増加及び運転資金調達のための短期借入金の

増加に伴い流動負債が78億34百万円増加したこと等によるものです。

純資産については前連結会計年度末に比べ20億45百万円増加しました。これは自己株式の取得及び消却、配当金の支払い等による減少があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による利益剰余金の増加が上回ったこと等によるものです。



## キャッシュ・フロー

当社グループの主な資金需要は、飼料事業における配合飼料の製造・販売、食品事業における豚などの飼育・仕入・販売、畜水産物の仕入、一部加工、販売等の営業費用並びに設備の新設・更新・合理化工事等の投資であります。これらの資金需要につきましても、自己資金及び金融機関からの借入による資金調達を基本としております。

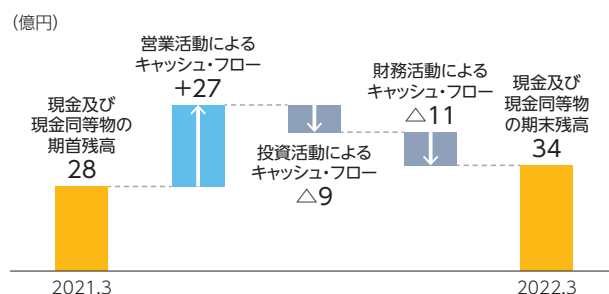
当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は34億44百万円となり前連結会計年度末に比べ6億14百万円増加しました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資金需要の増加や法人税等の支払による資金の減少があったものの、税金等調整前当期純利益の計上等による資金の増加が上回り、27億39百万円の収入（前年同期は77億37百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、北九州畜産工場の開設に係る補助金による収入、貸付金の回収、投資有価証券の売却等による資金の増加があったものの、有形

及び無形固定資産の取得等による資金の減少が上回り、9億52百万円の支出（前年同期は59億89百万円の支出）となりました。なお、前連結会計年度は北九州畜産工場への設備投資に伴う資金の減少がありましたが、当連結会計年度において大型の設備投資は発生しておりません。

財務活動によるキャッシュ・フローは、運転資金需要に対応するための短期借入金の増加等による資金の増加があったものの、自己株式の取得や配当金の支払い等による資金の減少が上回り、11億73百万円の支出（前年同期は15億50百万円の支出）となりました。



## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	2,893	3,500
受取手形及び売掛金	34,421	40,359
電子記録債権	1,896	2,427
商品及び製品	1,917	2,345
原材料及び貯蔵品	10,384	13,269
動物	285	335
その他	3,111	3,100
貸倒引当金	△49	△34
流動資産合計	54,861	65,303
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	25,519	25,521
減価償却累計額	△12,042	△12,082
建物及び構築物（純額）	13,477	13,438
機械装置及び運搬具	29,239	30,322
減価償却累計額	△16,462	△18,050
機械装置及び運搬具（純額）	12,776	12,271
土地	6,538	6,355
リース資産	1,199	1,046
減価償却累計額	△385	△227
リース資産（純額）	814	818
建設仮勘定	258	45
その他	2,202	2,211
減価償却累計額	△1,545	△1,627
その他（純額）	656	583
有形固定資産合計	34,521	33,513
<b>無形固定資産</b>		
その他	363	530
無形固定資産合計	363	530
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	8,019	8,215
長期貸付金	348	16
破産更生債権等	411	239
繰延税金資産	449	315
その他	700	630
貸倒引当金	△424	△259
投資その他の資産合計	9,505	9,157
<b>固定資産合計</b>	<b>44,390</b>	<b>43,200</b>
<b>資産合計</b>	<b>99,251</b>	<b>108,504</b>

※「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おります。

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	25,544	30,903
短期借入金	9,680	11,350
リース債務	132	128
未払法人税等	1,137	441
賞与引当金	735	685
その他	4,957	6,513
流動負債合計	42,188	50,022
<b>固定負債</b>		
長期借入金	11,221	10,478
リース債務	762	759
繰延税金負債	10	10
役員株式給付引当金	103	156
退職給付に係る負債	2,099	2,194
資産除去債務	5	3
その他	64	38
固定負債合計	14,268	13,641
<b>負債合計</b>	<b>56,457</b>	<b>63,663</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	10,484	9,737
利益剰余金	21,197	23,882
自己株式	△122	△271
株主資本合計	41,559	43,348
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	859	948
繰延ヘッジ損益	28	72
為替換算調整勘定	△109	△1
退職給付に係る調整累計額	△47	△61
その他の包括利益累計額合計	730	957
<b>非支配株主持分</b>	<b>504</b>	<b>534</b>
<b>純資産合計</b>	<b>42,794</b>	<b>44,840</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>99,251</b>	<b>108,504</b>

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
売上高	214,120	243,202
売上原価	192,163	220,490
売上総利益	21,956	22,712
販売費及び一般管理費	16,284	18,418
営業利益	5,672	4,293
営業外収益		
受取利息	17	14
受取配当金	151	138
持分法による投資利益	17	109
備蓄保管収入	140	138
補助金収入	164	379
その他	194	188
営業外収益合計	685	969
営業外費用		
支払利息	99	94
売上割引	31	35
開閉業費用	94	38
その他	51	28
営業外費用合計	276	195
経常利益	6,081	5,067
特別利益		
固定資産売却益	117	6
投資有価証券売却益	32	45
事業譲渡益	21	-
補助金収入	535	196
受取保険金	-	18
特別利益合計	706	266
特別損失		
固定資産売却損	16	25
固定資産除却損	90	59
固定資産圧縮損	26	12
減損損失	42	143
投資有価証券売却損	106	-
関係会社株式売却損	5	-
関係会社株式評価損	8	2
棚卸資産廃棄損	18	-
特別損失合計	315	243
税金等調整前当期純利益	6,472	5,090
法人税、住民税及び事業税	1,950	1,317
法人税等調整額	21	83
法人税等合計	1,972	1,401
当期純利益	4,500	3,689
非支配株主に帰属する当期純利益	61	29
親会社株主に帰属する当期純利益	4,438	3,659

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
当期純利益	4,500	3,689
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	857	88
繰延ヘッジ損益	2	44
退職給付に係る調整額	△5	△14
持分法適用会社に対する持分相当額	21	107
その他の包括利益合計	874	226
包括利益	5,375	3,915
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,313	3,885
非支配株主に係る包括利益	61	29

\*「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おります。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	6,472	5,090
減価償却費	3,157	3,198
減損損失	42	143
持分法による投資損益 (△は益)	△17	△109
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△24	1
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△17	△49
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	27	74
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△45	—
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	36	52
受取利息及び受取配当金	△168	△153
支払利息	99	94
投資有価証券売却損益 (△は益)	74	△45
関係会社株式売却損益 (△は益)	5	—
関係会社株式評価損	8	2
事業譲渡損益 (△は益)	△21	—
固定資産除売却損益 (△は益)	△10	77
固定資産圧縮損	26	12
補助金収入	△535	△196
受取保険金	—	△18
売上債権の増減額 (△は増加)	△2,868	△6,483
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△278	△3,362
仕入債務の増減額 (△は減少)	5,198	5,358
その他	△1,305	1,058
小計	9,857	4,747
法人税等の支払額	△2,120	△2,025
保険金の受取額	—	18
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,737	2,739
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△7,036	△2,623
有形及び無形固定資産の売却による収入	219	166
投資有価証券の取得による支出	△4	△20
投資有価証券の売却による収入	663	282
関係会社株式の売却による収入	12	—
貸付けによる支出	△305	△200
貸付金の回収による収入	293	603
事業譲渡による収入	15	—
補助金による収入	35	696
利息及び配当金の受取額	180	164
その他	△64	△21
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,989	△952
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△6,705	1,740
長期借入れによる収入	7,650	1,145
長期借入金の返済による支出	△1,345	△1,958
利息の支払額	△98	△96
配当金の支払額	△1,475	△971
リース債務の返済による支出	△112	△136
セール・アンド・リースバックによる収入	543	—
自己株式の取得による支出	△10	△1,027
自己株式の売却による収入	3	132
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,550	△1,173
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	197	614
現金及び現金同等物の期首残高	2,657	2,830
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△23	—
現金及び現金同等物の期末残高	2,830	3,444

# 会社情報

## 会社の概況 (2022年3月31日現在)

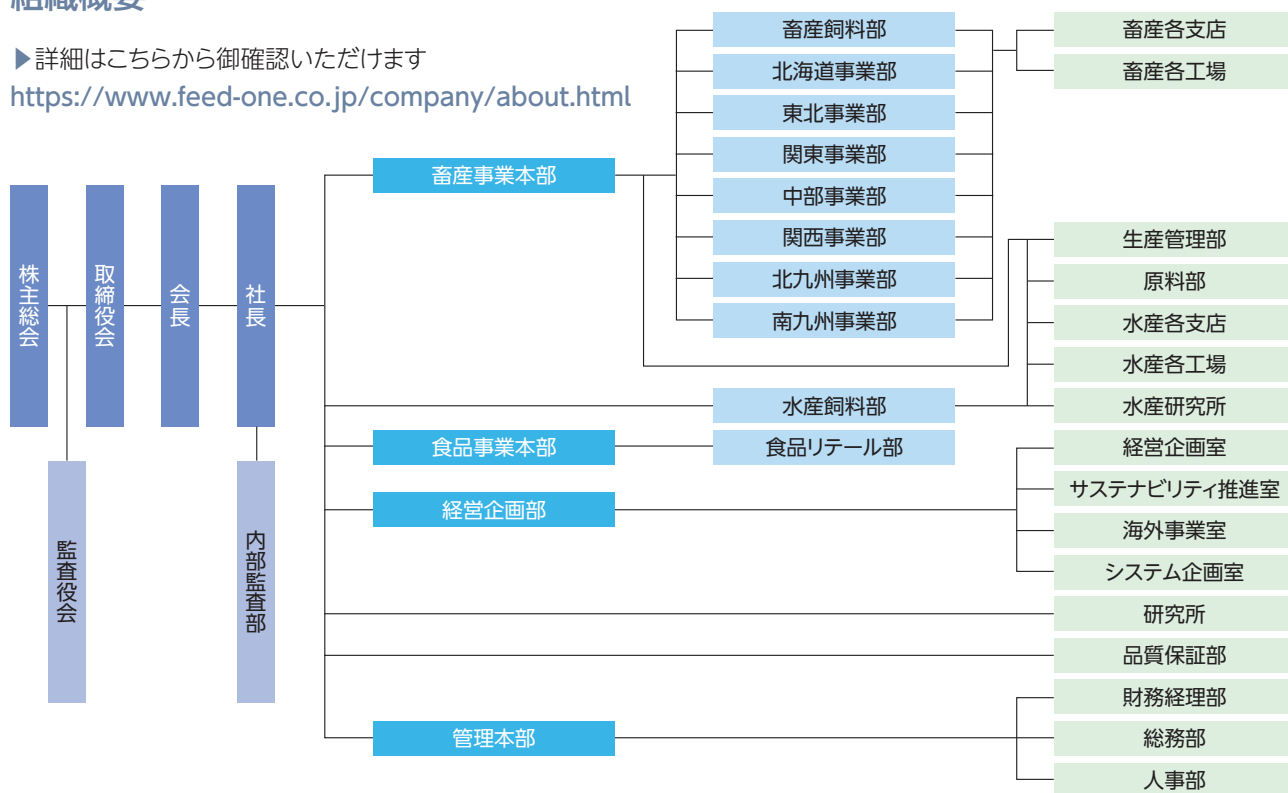
商号	フィード・ワン株式会社
設立	2014年10月1日
資本金	10,000百万円
本店所在地	横浜市神奈川区鶴屋町二丁目23番地2
従業員数	932名(連結)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
決算期	3月31日
当社グループの 主な事業内容	飼料の製造・加工・販売、 畜水産物の仕入・生産・加工・販売等

## 取締役及び監査役の状況 (2022年6月24日現在)

代表取締役会長	山内 孝史
代表取締役社長	庄司 英洋 (新任)
取締役	畠中 直樹
取締役	荒木田 幸浩
取締役	梅村 芳正 (新任)
取締役(社外)	石塚 章夫
取締役(社外)	久保田 紀久枝
取締役(社外)	後藤 敬三
取締役(社外)	渡部 修
取締役(社外)	辻 孝夫 (新任)
常勤監査役(社外)	矢野 栄一
常勤監査役	青山 徹 (新任)
監査役(社外)	近田 直裕 (新任)

## 組織概要

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



## 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)



# 株式情報 (2022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	17,750名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (上場日 2022年4月4日)
証券コード	2060
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会・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/>

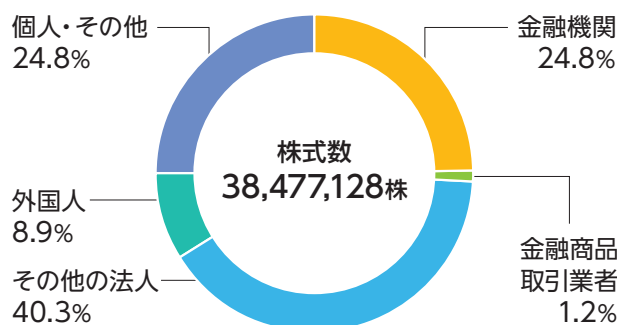
**株主名簿管理人** 東京都千代田区  
丸の内一丁目4番1号  
三井住友信託銀行株式会社

## 大株主の状況

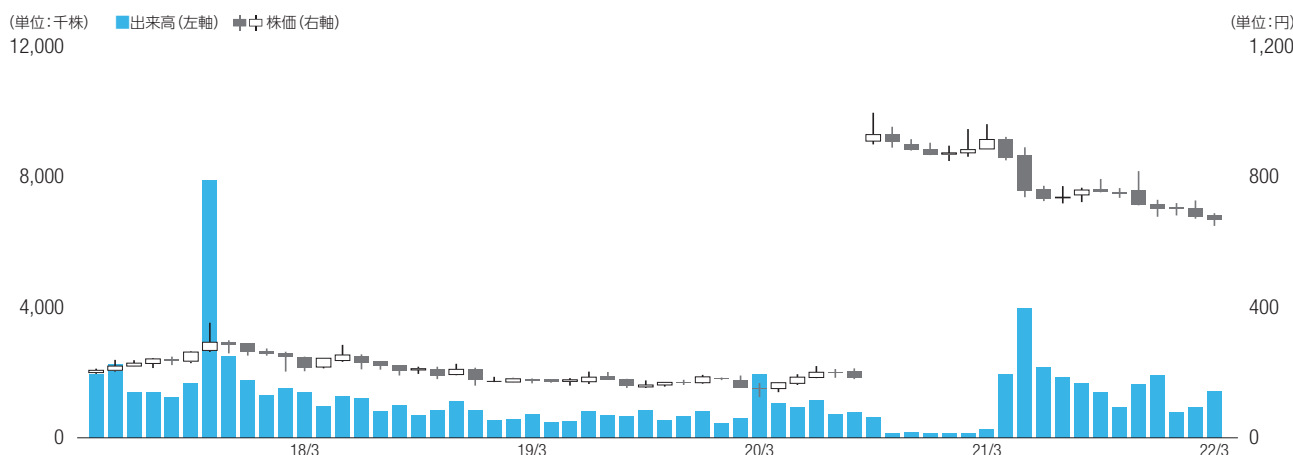
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	9,838	25.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,506	9.12
有限会社大和興業	1,207	3.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,153	3.00
ケイヒン株式会社	1,047	2.72
東京海上日動火災保険株式会社	857	2.23
朝日生命保険相互会社	803	2.09
株式会社横浜銀行	781	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	634	1.65
株式会社ヨンキユウ	600	1.56

(注) 1.持株比率は自己株式(40,990株)を控除して計算しております。  
2.「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287,160株は自己株式に含めておりません。

## 株式の所有者別分布状況



## 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)を行っております。



フィード・ワン株式会社

神奈川県横浜市神奈川区鶴屋町二丁目23番地2

TEL 045-311-2300(代表番号)

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

