



フィード・ワン統合報告書 2023

2023年3月期

MAKE THE LEAP



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/>



# 私たちの価値観

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。

### 経営理念



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。



食の安心と感動を与え続ける企業を目指します。



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。

### 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

### フィード・ワンとは

- 01 私たちの価値観
- 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

### フィード・ワンの戦略

- 09 トップメッセージ
- 13 人財戦略
- 15 価値創造プロセス
- 17 経営ビジョン・中期経営計画
- 19 事業戦略
- 23 グローバル戦略
- 25 財務戦略・資本政策
- 27 R&D戦略
- 29 サステナビリティ方針

### サステナビリティ経営

- 31 ESG/SDGsの取り組み
- 33 環境
- 39 社会
- 45 コーポレート・ガバナンス

### データセクション

- 57 7ヶ年財務データ
- 59 財務概況
- 61 連結財務諸表
- 65 会社情報
- 66 株式情報

### 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。

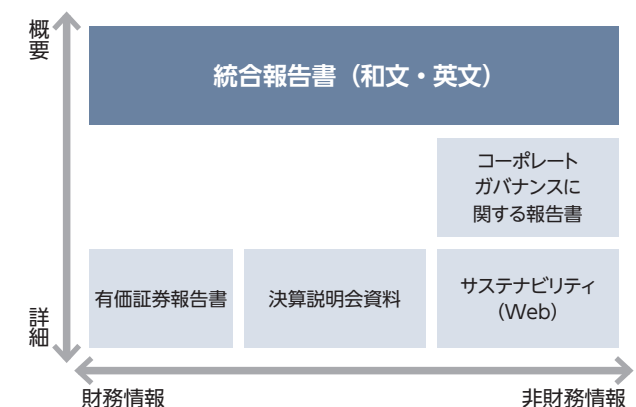
### 参考にしたガイドライン

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

2022年4月1日から2023年3月31日までの事業活動を網羅しています（2023年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みません）。

### コミュニケーションマップ





# 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。

## TOPICS 2022年度

### ベトナム畜産飼料工場(関係会社)にてベトナム初の牛代用乳製造設備導入

KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITEDにおいて、前年のフレーク飼料設備に続きベトナム初となる牛代用乳製造設備を導入、栄養管理の支援・技術指導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。



### 北九州畜産工場、水産工場にてガスコージェネレーション導入

CO<sub>2</sub>削減、カーボンニュートラルに向け、発電の際に発生する排熱の一部を有効活用し蒸気生産時のエネルギー効率向上を図るため、北九州畜産工場及び水産工場に導入しました。



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～

### 第1次中期経営計画(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

### 第2次中期経営計画(2018～2020年度)

## 事業ポートフォリオの最適化

### 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
- 3 海外事業の収益基盤確立
- 4 経営資源の最適配分

### 第3次中期経営計画(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

### 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)

### 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(搾乳ロボット専用飼料)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

- 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

### 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



### 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P 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



### 2022年度

- 北九州畜産工場、北九州水産工場にてガスコージェネレーション導入



- ベトナム初の牛代用乳製造設備導入



- 牛人工乳:ルミノスクラッチ発売



会社・工場  
設立等

新製品  
サービス

ESG  
その他  
アジェンダ



# 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**  
蜂児を増やしたい建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。

### 食品事業

畜産物の生産・仕入・加工・販売

食肉、鶏卵を軸として、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、鶏卵加工卸の関係会社を全国に配し、消費者の皆様が求める商品を、製造・販売しています。
- 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。

売上構成

**3,079** 億円

2023年 3月期

86% 飼料事業  
13% 食品事業  
1% その他事業

### 海外事業

ベトナム、インドにおける製造・販売

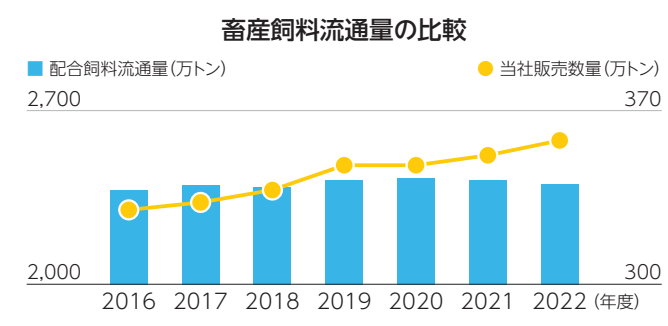
豚の飼育頭数世界第7位のベトナムでは、豚用を中心とした畜産飼料の製造・販売を、水産養殖量世界第2位のインドでは、水産飼料の製造・販売などを行っています。

※ 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。



## 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。



## 2 安定供給を支え全国に展開する製造力

国内に、畜産・水産合わせて14拠点（JV工場を含む）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。



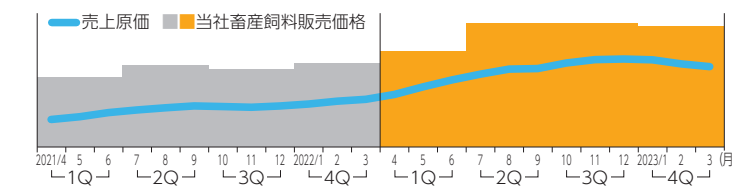
## 5 需要増大が期待されるアジアから世界への事業展開

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事業を展開しており、更には世界への進出も進めます。

### 飼料事業に関する業界動向

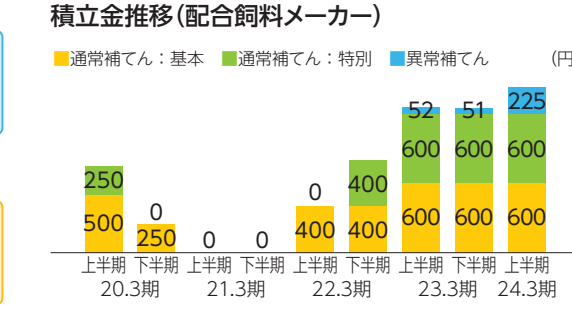
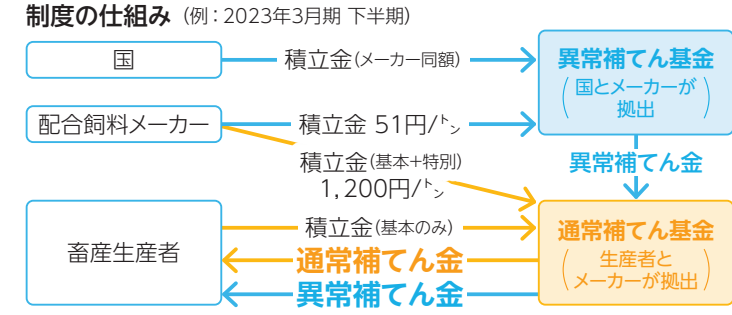
#### 飼料業界における「売上高」

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。ここ数年の情勢として、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。水産飼料でも、原料の40%以上を占める魚粉について、主産地である南米での漁獲量激減による価格高騰が続き、やむを得ず飼料の販売価格改定を行っております。こうした結果、2022年度における当社配合飼料販売数量は前期から約2%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、売上高は前期から約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しくみ

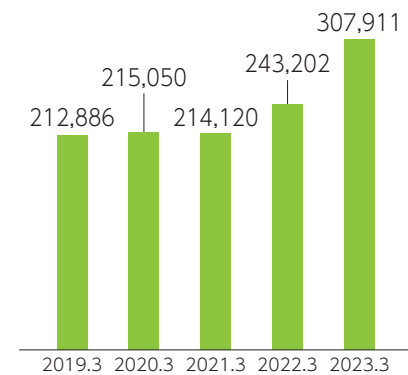
- 飼料価格の上昇が畜産経営に及ぼす影響を緩和する目的
- 補填金発動により2022年3月期から積立金が再開、2023年3月期は単価増額、更に異常補てん積立金が発生



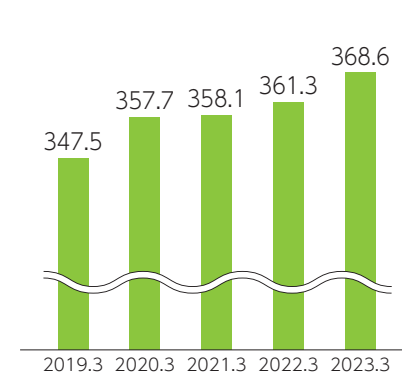
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

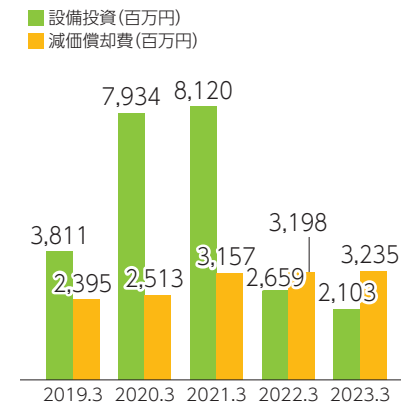
売上高  
**307,911**百万円  
(百万円)



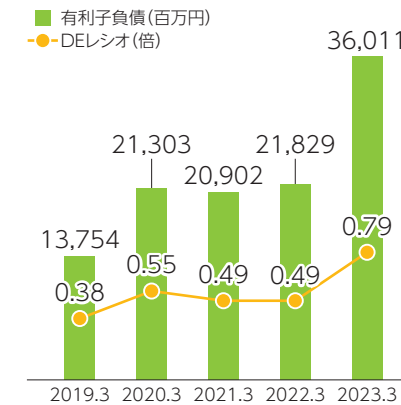
配合飼料販売数量  
**368.6**万t  
(万t)



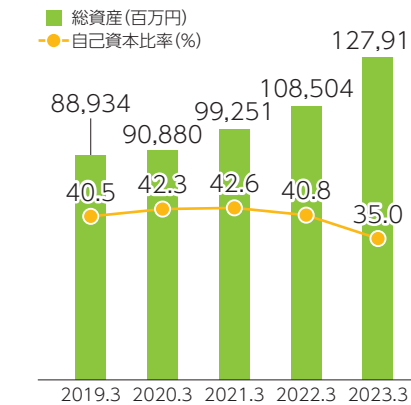
設備投資／減価償却費  
**2,103**百万円／**3,235**百万円



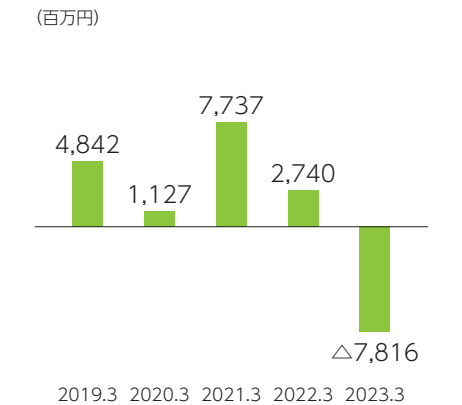
有利子負債／DEレシオ  
**36,011**百万円／**0.79**倍



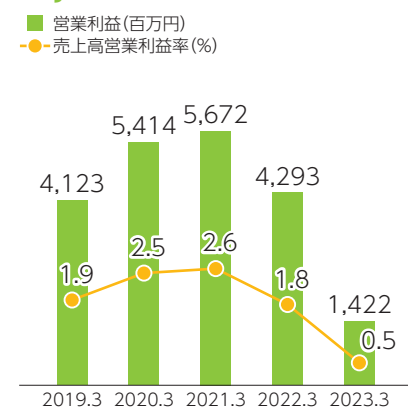
総資産／自己資本比率  
**127,913**百万円／**35.0**%



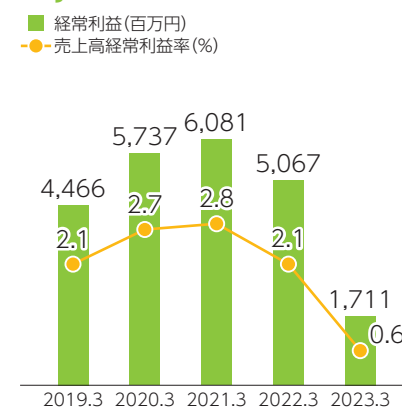
営業活動によるキャッシュ・フロー  
**△7,816**百万円  
(百万円)



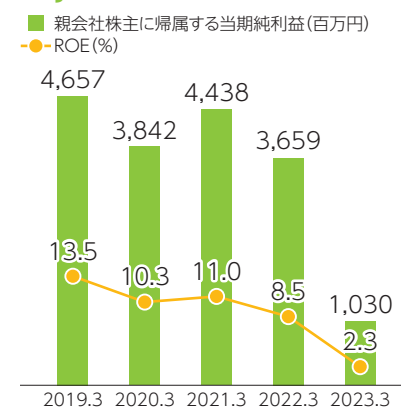
営業利益／売上高営業利益率  
**1,422**百万円／**0.5**%



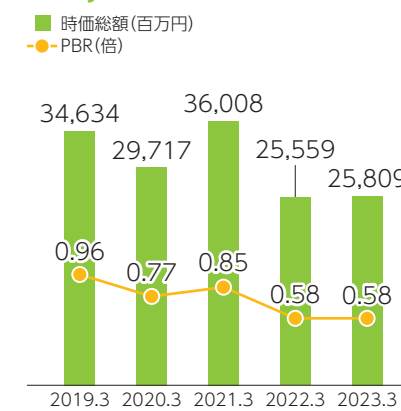
経常利益／売上高経常利益率  
**1,711**百万円／**0.6**%



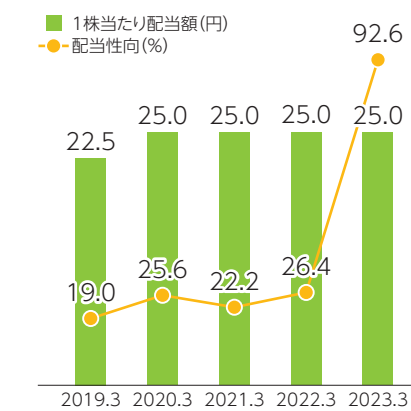
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE  
**1,030**百万円／**2.3**%



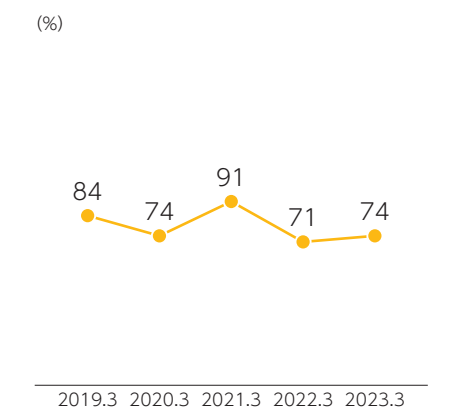
株価評価指標  
**25,809**百万円／**0.58**倍



1株当たり配当額／配当性向  
**25.0**円／**92.6**%

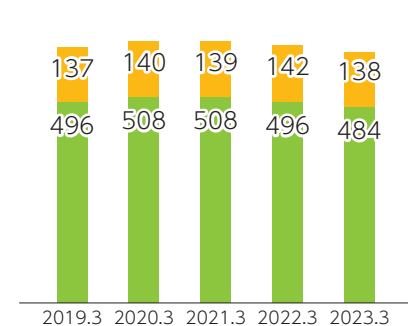


株主総利回り  
**74**%  
(%)

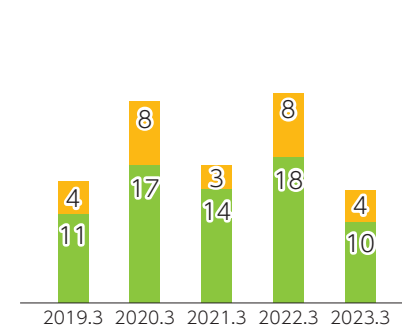


## 非財務ハイライト

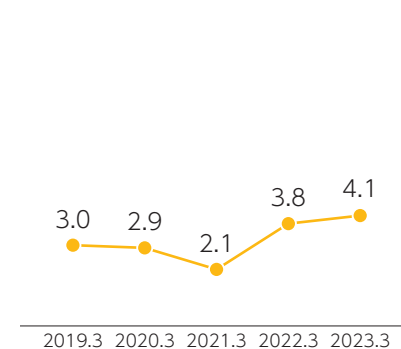
従業員数  
男性 **484**人  
女性 **138**人



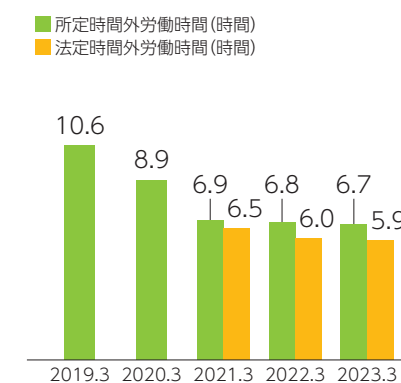
新卒採用者数  
男性 **10**人  
女性 **4**人



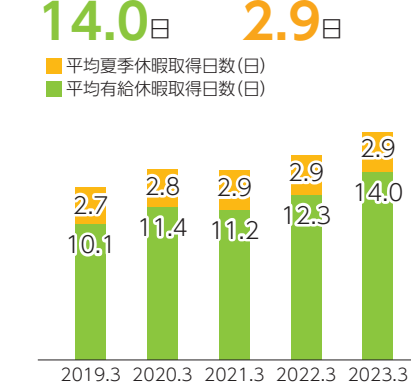
離職率  
**4.1**%  
(%)



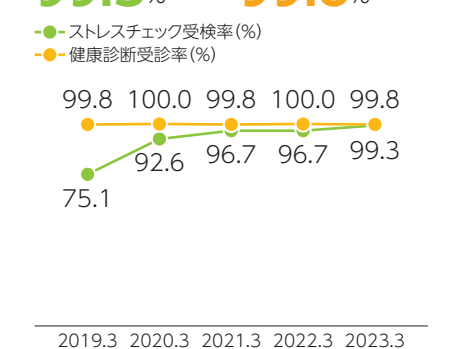
月間平均時間外労働時間  
所定時間外労働時間 法定時間外労働時間  
**6.7**時間 **5.9**時間



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  
**14.0**日 **2.9**日



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  
**99.3**% **99.8**%





## トップメッセージ



代表取締役社長

# 庄司 英洋

## 食のサプライチェーンを支えるライフラインとして「おいしさのみなもと」からの価値づくりに邁進。

### フィード・ワンの存在意義、事業を通じて目指すもの

フィード・ワンは、配合飼料メーカーとして畜水産物の生産を支え、食品の提供も手掛ける事業展開により、食のサプライチェーンに寄与しています。その役割は、時代の流れに左右されずに維持され、常に機能を果たし続けることが求められます。近年は、地球温暖化の進行やコロナ禍による感染拡大、ウクライナ危機といった大きな社会

変化が起こり、食のサプライチェーンにも多くの影響を及ぼしていますが、その中で当社は、自らの責務をあらためて強く意識し、役割の維持に努めています。

私たちの使命は、安心安全な飼料と食品を安定的に供給し続けることであり、その取り組みを通じて、豊かで楽しい食生活をお届けし、人々の健康増進に貢献します。も

う一つの使命は、サプライチェーンをリサイクル面から支え、食料産業のインフラとして社会の持続可能性に寄与することです。当社は、「資源循環型社会の実現」を重要な経営テーマの一つに掲げ、事業活動を通じて企業としての責務を果たしています。具体的な例として、配合飼料の原料に食品副産物を有効利用する他、食品ロスを加熱・乾燥加工した「フライドミール」の積極的活用により、フードロスの削減を図り、食品リサイクルループを構築するなど、地域社会や小売・外食など各業界との協働を進めています。今後は配合飼料におけるアップサイクル（未利用資源に価値を付加して新たな製品にすること）にも取り組んでいきます。

2022年6月より代表取締役社長に就任し、1年が経過

しました。私は新社長として、ここに述べました当社の役割や使命への想いを全社員と共有すべく働きかけ、そうした事業の根幹となる部分が社内にはしっかり根付いていることを確認しました。そして、旧2社の経営統合から第10期を数える2023年度を迎え、従来の取り組みを継続するだけでは、今後の成長を実現できないという認識に立ち、新たな方針として「続ける・やめる・始める」の意識を持つよう社内に周知しています。当社は、次期中期経営計画を始動する2024年度以降を「成長の第2フェーズ」と位置付け、過去の成功体験に囚われずに無理・無駄のある取り組みを見直し、同時にリスクを見極めながら新たな事業にチャレンジすることで、更なる発展を遂げてまいります。

### 現在の事業環境と中期経営計画の進捗状況

第3次中期経営計画「Make the leap! 2023」2年目の2022年度は、とうもろこしをはじめとする輸入原料とエネルギー価格の高騰を受け、売上原価が大幅に上昇し、第1四半期に当社設立以来、初の営業損失を計上する状況となりました。第2四半期以降は、販売価格の改定とコスト低減の努力により黒字回復を果たしましたが、年間を通して原価の高騰と販管費の増加による影響が続き、大幅な減益を余儀なくされました。

コスト環境の悪化について背景を述べますと、畜産飼料の主原料であるとうもろこしの価格は、米国エタノール需要が増大したことに加え、ウクライナ危機による世界的な穀物の供給不安が波及し、歴史的な高値となりました。水産飼料主原料の魚粉は、天候不順による南米産いわしの漁獲量減少と、中国の需要拡大が価格上昇を招きました。また前期以上に進行した円安が各原料の輸入価格に影響を及ぼしました。エネルギーコストも前期と比較して上昇し、電気・ガス・水道などの物価指数が右肩上がりて推移しました。販管費では、配合飼料価格安定制度の積立金増額の影響を大きく受けました。

一方、中期経営計画に掲げた各事業の重点課題は、いずれも着実に進展しており、営業力や製造能力の向上に繋がっています。

具体的には畜産飼料は、北海道地区において牛用飼料の設備増設による製造体制の強化を果たし、フレーク製品の増産や子牛代用乳の自社製造が可能となったことで、戦略商品がしっかりと売れるようになりました。また、乳牛ゲノム解析サービスや飼料給餌コンサルティング、農場環境改善コンサルティングなど、当社の営業部隊による専門性の高いトータルコンサルティングサービスは当社の強みの一つであり、生産者の課題を解決するとともに、販売数量の拡大にも繋がっています。

水産飼料は、水産資源の保護に向けたサステナブル飼料の開発・拡販が進展し、低魚粉飼料の販売数量を伸ばすとともに、無魚粉飼料の開発も順調に進み、マダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」を発売しました。

また、前述のとおり、魚粉価格の高騰が続いていることから、価格優位性のある低魚粉・無魚粉飼料の需要が増加しつつあり、当社にとって追い風となっている状況です。

食品事業は、スーパーなど販売現場の省力化ニーズに応えた串加工商品等を代表とする冷凍食品のラインナップを拡充し、販売数量を伸ばしつつあります。こうした相場に左右されにくいコンシューマー商品の提供に注力し、販売基盤を構築することで利益の確保を目指しています。

海外事業は、ベトナムとインドで飼料の製造・販売を



## トップメッセージ

行っていますが、2022年度はベトナム事業が好調に推移し、大きく利益貢献するまでになり、インド事業も黒字を達成しました。ベトナム初となるフレーク飼料や牛代用乳の製造設備が完成し、日本の優れた飼養技術による成績改善を通じて、ベトナムにおける市場拡大を進めてまいります。

中期経営計画を締め括る2023年度は、飼料販売数量3,780千トンの目標に対して約3,720千トンを予想しており、ほぼ同水準で着地できると見ていますが、経常利益

目標62億円及びROE目標9.0%については、大幅に下回る見通しです。計画策定時の想定を上回る環境悪化が要因とは言えども、経営者として責任を感じています。

中期経営計画を締め括る2023年度は、引き続き厳しいコスト環境が続くものの、飼料事業の販売数量増加と高付加価値製品の拡販、原料価格やエネルギー価格を鑑みた適切な価格改定による収益改善に取り組んでいます。重点課題を着実に実行し、今回の予想数値から少しでも上積みをするべく、全社一丸となって挑戦してまいります。

## 持続的成長に向けた長期展望とこれからの変革

今後の成長機会について長期の視点で展望すると、一般的には少子高齢化に伴う国内市場の縮小を想定する見方が多いですが、当社の事業環境として目を向ければ、国産の動物性タンパク質は、未来にわたり安定的な需要が見込まれており、私たちは、そこにもっと突っ込んで市場を拓き、現場で生まれる価値を拡大していくことができると考えます。国内の配合飼料生産量は過去30年間横ばいで推移する一方で、配合飼料による家畜や養殖魚の育成・増体の効率は著しく向上し、国内畜水産物の生産増加を支えてきました。我が国では、生産者と飼料メーカーがともに努力し、牛肉の輸入自由化をはじめとする多くの

危機を乗り越え、レジリエンスを備えながら、畜水産物を維持・発展させてきたと言えるでしょう。

私たちは、引き続き飼料業界をリードし、国内市場を魅力あるものにすることができると確信しています。

その取り組みと並行して、より大きな機会が広がる海外での成長を視野に入れています。現在成果を上げているベトナム及びインドを足掛かりに、アジアにおける動物性タンパク質の消費拡大を捉えるべく、事業展開を加速していきたいと思っています。

そして、当社が展望するもう一つの成長機会は、新技術による事業機会の拡がりです。畜水産物の現場は、まだまだ生産改善や高付加価値化の余地が大きく、最新の栄養技術やDX・AIの導入などによるイノベーションから、今までにない価値が生まれるチャンスがあります。

私たちは、これらの成長機会を捉え、未来に向けて持続的成長を遂げていくために、これまで培ってきた配合飼料づくりの高度な知見・専門ノウハウと家畜や養殖魚の飼養管理技術を活かしつつ、先進技術の導入と人材育成・活用への積極投資を進めていく方針です。

現在当社は、畜産飼料を主力事業として、水産飼料、食品、海外の4本柱による事業を展開しています。この事業ポートフォリオの将来的な形は、2024年度からの始動に向けて策定中の次の中期経営計画で明確化し、必要なビジネスモデルの転換を行う考えです。

大きな方向性として、畜産飼料は生産者の現場における価値向上を重視し、低コストを売りにするのではなく、

課題を解決できる高度な専門性を鍛えるべく、畜種別担当制の深化・発展を図ります。水産飼料と食品事業は、足もとの収益力回復を進めながら、将来の収益貢献規模を設定する必要があります。海外事業は、現在の中期経営計画における一定の進捗を踏まえ、それを土台とした成長戦略を描いていきます。

今後の取り組みにおいては、まず畜産・水産飼料工場のリニューアルと製造効率化に向けて、生産体制再構築が喫緊の課題となります。食品事業においても、食肉加工・鶏卵関係の生産強化と衛生基準の向上を図るべく、設備投資を検討します。

開発面では、飼料原料としての可能性を持つ新たな食品副産物等の開拓や無魚粉飼料の拡大、家畜の糞尿や「げっぷ」に含まれる環境負荷物質の低減、家畜の健康増進・アニマルウェルフェアといったテーマに注力していきます。

更に国内の畜水産物全体の変革に繋がる施策として、タンク残量計測システムの普及を例とする現場の省力化に

取り組み、生産者や運送業者の人手不足に対応するなど、さまざまなチャレンジを行う方針です。



## 社会に存続するためのSDGs対応とESG経営

SDGs対応及びESG経営の推進は、当社が社会に存続していくための必須条件であると認識しています。特に環境テーマについては、資源循環型社会の実現、気候変動への対応、資源保護・環境保全、生物多様性など、当社事業との結び付きが強い項目が多くあります。私たちは、それぞれのテーマへの取り組みを通じて地球環境を守り、食の持続可能性を高めていきます。

社会テーマにおいては、社内における人材基盤の構築と人権の尊重を重視すべきと考えています。人的資本経営の観点からも、働き方改革やダイバーシティ、健康経営など人材施策への取り組みは、当社の持続的成長にかかわる最重要項目と言えます。魅力ある職場づくりを通じて、社員一人ひとりのエンゲージメントを高め、会社の更なる活性化を図ります。

そしてこれらの取り組みを支え、ステークホルダーの皆様との信頼関係を担保するのが、ガバナンスの強化です。プライム市場上場企業に求められるコーポレート・ガバナ

ンス水準を保持し、取締役会メンバーの過半数を占める社外取締役からの監視・助言を積極的に活かすことで、経営の透明性を高め、企業価値の向上に繋げていきます。当社のコーポレート・ガバナンスは、まだプライム基準の入口に立ったところと捉えており、引き続き強化・充実に努めていきます。

私たちは、食のサプライチェーンを支えるライフラインであり、国内畜水産物の安定供給を支える役割に誇りを持っています。特に昨今は、動物性タンパク質の摂取量増加を通じて、日本人の体格・体力の向上や健康寿命の延伸への貢献も果たしていると自負しております。

これからもステークホルダーの皆様とともに、食の豊かさを分かち合うべく、「おいしさのみなもと」である配合飼料を通じ、サプライチェーンにおける価値創造に邁進してまいります。





# 人財戦略



取締役常務執行役員  
管理本部長 兼 水産飼料部管掌

窪田 和男

## 人事担当役員メッセージ

### 社員の一番のファンとして魅力ある会社づくりを

#### 管理本部長から見た フィード・ワンの人的資本

私は2021年4月に横浜銀行から当社へ転籍し、2023年4月より管理本部長に就任しております。転籍後は全国に足を運びましたが、社員ひとり一人が「おいしさのみなもと」（当社のスローガン）に携わっていることを理解し、当社の経営理念にもある畜・水産業界の持続的発展に貢献することに対し強い責任感を持っていることに感銘を受けています。誠実でひたむきな人が多く、経営理念である「思いやりを持つこと」「Fairであること」「謙虚であること」が体現できており、当社の今後の成長が期待できると身をもって感じています。

#### フィード・ワンの求める人材像と 管理本部の役割

当社の求める人材像は、【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】です。社員ひとり一人が「お客様の最強のパートナー」として常にイノベーションを起こしていく必要があり、若い世代の感性や視点は会社にとって

大きな財産だと認識しています。

昨今『人的資本』という言葉が注目されており、人材＝資本という考え方には大いに共感します。当社の課題や問題点を把握し、あるべき姿や進みたい方向への取り組み状況や成果について正直に開示していくことが求められていると認識しています。「フィード・ワンの人的資本」をより高度なものにするためには、社員のニーズを捉えることはもちろん、こちらからシーズを提供していくことが管理本部長の使命だと感じています。

#### 組織力を高める・ 次世代リーダー層の育成に注力

人材育成について述べますと、新入社員向けにはまず全部門の業務内容や役割を学ぶ集合研修を行い、その後、2週間の営業研修と研究所研修を経て、工場での7ヶ月間の研修を行います。最初にしっかりものづくりの基礎を学ぶことによって配合飼料会社の社員としての知見を備えて正式配属を迎えることができます。その後も中長期的なキャリア形成を見据え、ジョブローテーションを行い、若いうちに複数部門の経験を積んでいます。

中堅社員向けには、業務に必要な能力を習得するための階層別研修を実施する他、コミュニケーションスキルやITスキルなどのテーマ別研修、お客様の高度なニーズに対応する営業専門研修や製品の安全性と信頼性を維持するための法律に関する研修などきめ細かな教育研修プログラムを用意しており、社員のモチベーションの醸成とお客からの信頼獲得に寄与していると思います。

人財戦略上の重要テーマとして意識しているのは次世代リーダーの育成です。プライム上場企業の役職者としてふさわしい道徳観・倫理観があることが大前提の条件であり、リーダーとして将来を見通す目、新たなことにチャレンジする意欲、そして、部下と同じ目線で物事を考えられる共感性が求められる資質だと思います。狙いをもって人材を配置し、次世代リーダーを育てることは経営陣の重要な責務であると考えています。

#### 社員の活躍と成長を支え エンゲージメントを向上

2023年度は物価高騰対策として、当社設立後としては初のベースアップ（定期昇給と合わせると組合員ベースで約6.8%）を実施しました。社員の皆さんが安心して生活ができる環境を整えたいとの経営の強い意志により従業員組合の要求以上のベースアップを実施しました。

有給休暇取得率向上、時間外労働の削減、子育て世代の柔軟な勤務制度や在宅勤務対応など、働きやすい環境の整備に取り組んでおり、少しずつ効果が出ているように感じています。

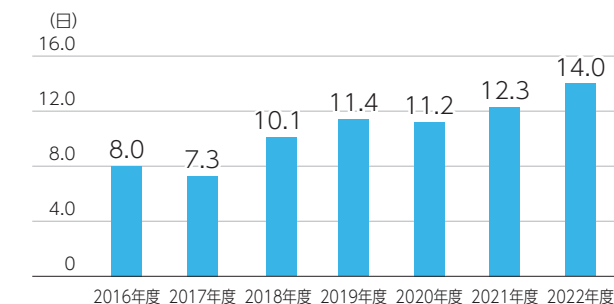
メリハリのある働き方、充実した休日の取得が仕事のパフォーマンスに寄与すると思います。

特に女性活躍推進については、採用や会社制度を大きく見直し、2022年度は正社員に占める女性社員比率は20%まで伸長しました。女性の育児休業取得率は100%を維持しています（男性社員の育児休業取得率は前年13.3%から34.8%に拡大しました）。社内結婚した社員が同じ地域で働ける「ペアトランスファー制度」、一定期間事由を問わず転勤が免除される「ライフイベント制度」も新設し、社員の多様性を重んじながら、将来にわたって安心して働きやすい環境整備につとめていきます。

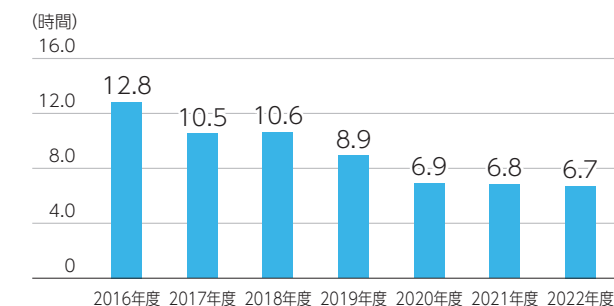
そのためには、若い世代の意識や外部環境の変化等と

ともに柔軟に制度を見直していく必要があると強く思っています。常に社員が100%のパフォーマンスを発揮できる環境を提供できるよう、コミュニケーションをとりながらブラッシュアップさせていきたいと思っています。

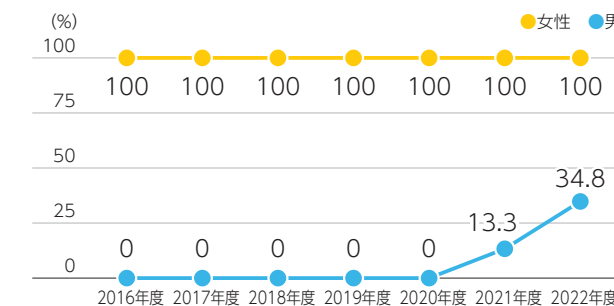
#### 一人当たりの有給休暇取得日数



#### 時間外労働時間／月



#### 育児休業取得率



#### ひとり一人の社員が やり甲斐と誇りをもって働くために

フィード・ワンは、とても社会的意義の高いビジネスに取り組んでいます。社会課題を解決しながら、社員ひとり一人がやり甲斐と誇りを常に持てるようにしていくのが、経営の役割だと思っています。

社員の一番のファンとして、魅力ある会社づくりに向け管理本部一丸となって取り組んでまいります。



# 価値創造プロセス



## 社会課題

- 気候変動
- 少子高齢化
- 国内人口の減少
- 世帯構成の変化
- 生物多様性への対応
- 資源保護
- 人権の尊重
- ダイバーシティの向上

## 事業環境

- 地政学的リスクの高まり
- 家畜伝染病の発生

## ポストコロナ社会

- 食スタイルの変化
- 消費者ニーズの多様化

## マテリアリティ (重点課題)

▶P32

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



## 経営基盤

### ESG理念

コーポレート  
ガバナンス

社員  
行動規範

### 品質理念

コンプライ  
アンス

リスク  
マネジメント

## 内部資本

### 人的資本

連結従業員数：910人

### 知的資本

研究拠点数：4拠点  
特許数：16件

### 財務資本

総資産：127,913百万円  
ROE：2.3%  
純資産：45,314百万円

### 製造資本

グループ飼料製造拠点数：14工場  
グループ食品加工拠点数：11工場  
グループ農場数：4拠点  
グループ養殖拠点数：2拠点  
設備投資額：2,103百万円 (2023年3月期)

## 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

## 価値創造



持続的成長による  
企業価値の向上

▶P17



地球環境の  
持続可能性の追求

▶P33



事業を通じた  
社会への還元

▶P44



働きやすい  
職場環境の実現

▶P41



安心安全な  
食の提供

▶P55

## 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

全社グループ目標

▶P18

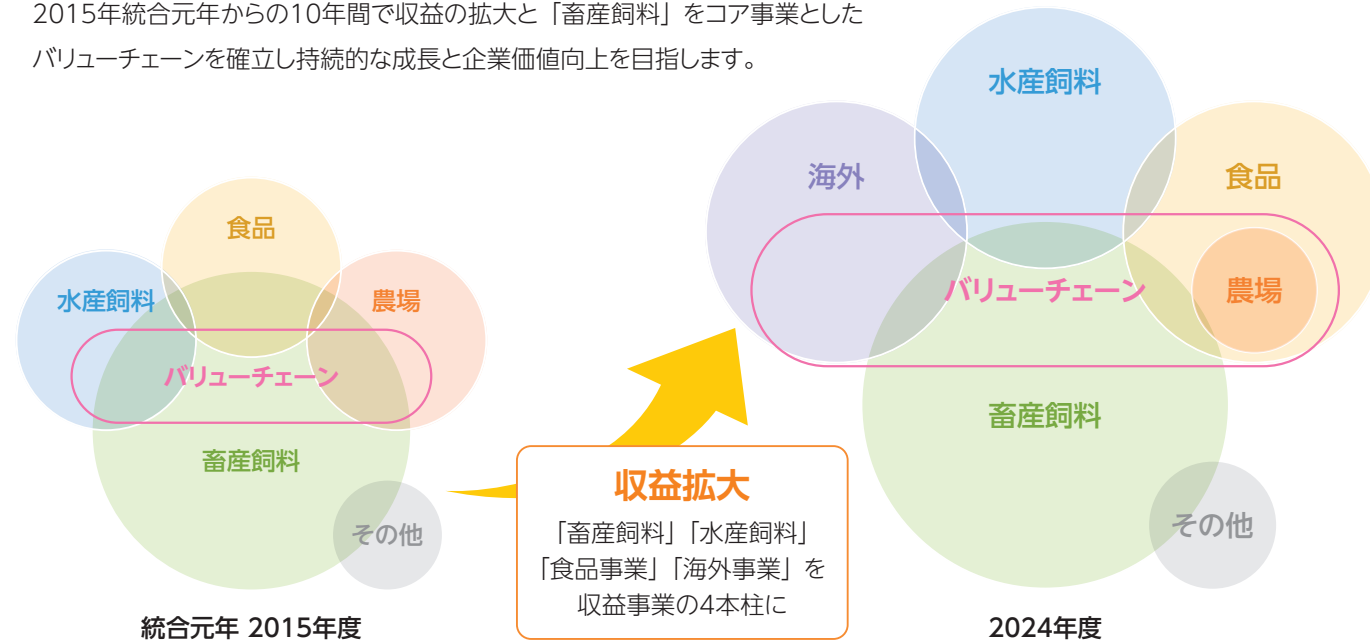
毎日の食卓に食の安心と感動を



## 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。

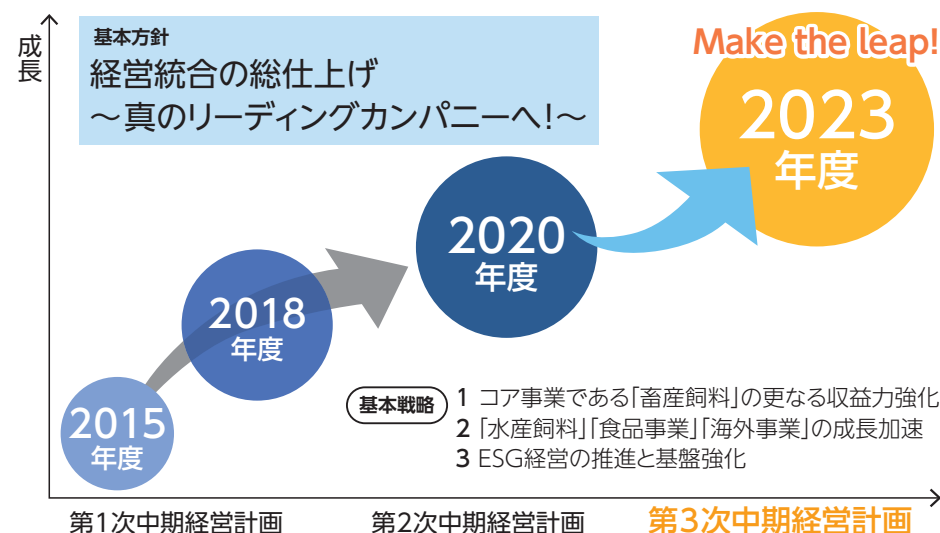


## 中期経営計画

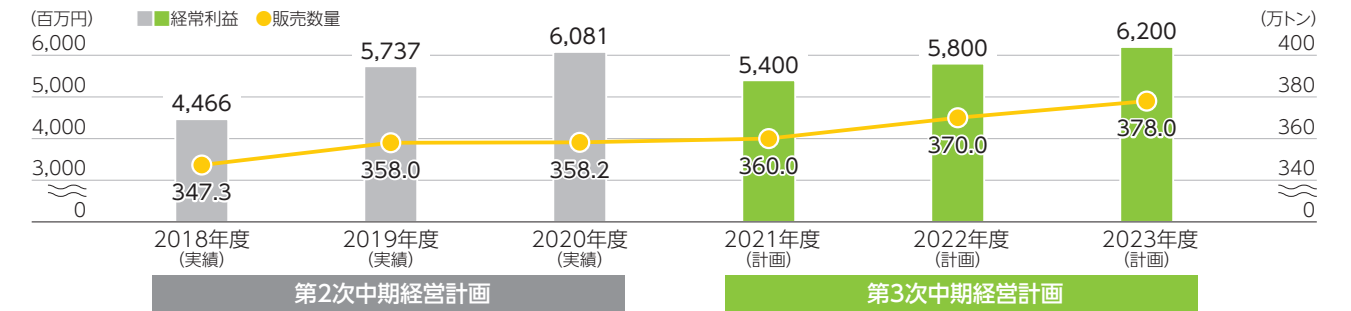
### 第3次中期経営計画「Make the leap! 2023」

#### 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2022年度の進捗と課題

第3次中期経営計画の2年目となる2023年3月期は、国際情勢の大きな変化、原材料価格の歴史的な高騰等により収益面では大幅なビハインドの環境となりましたが、各戦略については着実に実行を進めました。

具体的戦略	進捗
<b>コア事業である「畜産飼料」の更なる収益力強化</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 牛用飼料の拡販</li> <li>2 顧客の経営を支える トータルコンサルティングサービス</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道2拠点でのフレークライン増設(10%増産体制確立)</li> <li>苫小牧飼料に牛代用乳製造設備新設(2023年1月)</li> <li>ゲノム解析、飼料給餌、農場環境改善</li> <li>設備×サービスにより牛用飼料の更なる数量拡大へ</li> </ul>
<b>「水産飼料」「食品事業」「海外事業」の成長加速</b>	
<b>水産飼料</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 サステナブル飼料の開発・拡販</li> <li>2 稚魚用飼料「アンブローズ」などの拡販</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無魚粉飼料の早期上市を目指す(2023年8月上市)</li> <li>稚魚用飼料が前年比123.6%の販売量</li> <li>国内の拡販に加えて、アジア圏への輸出拡大取り組み</li> </ul>
<b>食品事業</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 相場に左右されにくい コンシューマー商品の販売基盤構築</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンシューマー商品ラインナップ20銘柄超</li> <li>2021年3月期比で売上高2.1倍に</li> <li>消費地に生産拠点を構えるメリットを生かす</li> </ul>
<b>海外事業</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ジャパンクオリティを武器に 経済成長著しいアジア圏への積極展開</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年のフレーク設備に続き、ベトナム初の牛代用乳製造設備を導入</li> <li>更なる拡販のためにベトナム北部地域での供給拠点検討</li> </ul>
<b>ESG経営の推進と基盤強化</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 気候変動への対応</li> <li>2 人権への取り組み</li> <li>3 人的資本への積極的投資</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言賛同表明(2022年4月)、TCFDレポート開示(2022年6月)</li> <li>北九州畜産・水産両工場にガスコージェネレーション設備導入(2022年11月)</li> <li>健康経営戦略マップの作成</li> <li>健康アプリ「WellGo」導入</li> </ul>

#### 2024年3月期事業計画

2024年3月期は販売数量において、畜産飼料は361万7千トン、水産飼料は10万4千トンを想定しています。先行き不透明な情勢が続いていますが、当期は中期経営計画最終年度として基本戦略の着実な遂行により「真のリーディングカンパニー」を目指します。

(万トン)	2023.3期		2024.3期		
	販売数量	368.7	372.1		
(百万円、%)	2023.3期	構成比	2024.3期	構成比	前期比
売上高	307,911	100.0	323,000	100.0	+4.9
売上原価	285,218	92.6	296,800	91.9	+4.1
売上総利益	22,693	7.4	26,200	8.1	+15.5
販管費	21,270	6.9	22,700	7.0	+6.7
営業利益	1,422	0.5	3,500	1.1	+146.0
経常利益	1,711	0.6	3,500	1.1	+104.5
親会社株主に帰属する当期純利益	1,030	0.3	2,300	0.7	+123.1



## 事業戦略



### 畜産飼料

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

#### 事業のビジョン

ロシアとウクライナの紛争の長期化により、飼料原料・燃料等の高騰から畜産生産の現場は厳しい状況です。既存概念に捉われること無く、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、生産効率と利益率の改善に役立つ飼料を提供いたします。

海外との提携体制から最新の栄養学理論を取り入れ、常に技術改革に邁進しています。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きます。具体的には牛のメタンガス排出量低減飼料や、鶏・豚のリン・窒素排泄量低減飼料の取り組みを強化していきます。

お客様の求める畜産経営実現のため、飼養管理、疾病管理、最新情報の提供など総合的な営業サポートを強化して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て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支店を配置し、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。

生産工場は全国に14工場（JV工場を含む）を有し、年間約350万tの畜産飼料を製造販売しています。2022年度には苫小牧飼料(株)で牛代用乳の生産を開始しました。北海道のニーズにマッチした牛代用乳は好評を得ています。

- 生産基盤の強化による製品の安定供給
- 特許技術（出願中）を搭載した製品発売（豚薄脂改善飼料 ノリノリポーグ）
- ゲノム解析や生乳脂肪酸分析等、最新技術の普及（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

- 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ニーズ（IoT、DX等）
- アニマルウェルフェアへの対応
- ウクライナ紛争の長期化による飼料原料、燃料等の高騰
- AI（鳥インフルエンザ）やCSF（豚熱）などの感染症の蔓延による飼育頭数の減少
- アニマルウェルフェアなどに関する法制度の変化（生産コストの上昇）
- 地球温暖化による飼料原料等の高騰と家畜生産性の低下

#### 2022年度の成果と課題

- 成果**
  - AI（鳥インフルエンザ）の発生で全国約1,771万羽が、淘汰されたが、当社の販売量は前年を上回った（前年比102%）
  - 第3次中期経営計画の最終年度である2023年度は約362万t（前年比100.9%）を目指します。
- 課題**
  - 飼料価格が高止まりする中、生産性の改善のための製品開発や飼養管理技術の提案を行い、生産者の経営改善に貢献すること
  - 物流の2024年問題に対応するため、物流効率化への取り組みを強化（タンク残量監視システム、地域流通体制の再構築等）

#### 戦略

- 海外との提携強化により最新の栄養理論を取り入れた画期的な新製品の発売
- IoT・DX技術の取り組みのスピードUP（DX部門の専任者の配置実施）
- 営業体制の効率化と見える化の推進（営業体制の進化）



### 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、販売体制で「安心安全」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。

- 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

- 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
- 人口種苗の重要性拡大
- 原材料価格の高騰、供給不安
- 天然種苗の供給（採捕）不安

#### 2022年度の成果と課題

- 成果**
  - 2022年度に関しては、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おいて、マダイ用飼料における高成績無魚粉飼料の開発に成功。業界に先駆けて高魚粉飼料を凌駕する無魚粉飼料の製品化に目途をつけました。また併せて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**
  - 過去に例を見ない原料事情の悪化がより顕著となり、水産飼料原料は価格の高騰に留まらず供給不安を引き起こす最悪の状態となっています。従来の天然資源に依存した配合設計から脱却し、新たな有利原料をもって安定的製造供給体制を早急に再構築すべく尽力します。

#### 戦略

- 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



食品事業

食品リテール部長 新田 峰行

事業のビジョン

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、皆様の豊かで健康な社会づくりに貢献します。また、生産農場から加工・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413億円、フィード・ワンの約13%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)）の関係会社を全国に配し、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、当社畜産飼料事業とも連携し安心安全な肉豚・種豚・鶏卵の生産を行っています。

- 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

- 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への対応
- DXによるトレーサビリティの強化、自動化・省人化対応

2022年度の成果と課題

コロナ禍でのお客様のニーズの変化もあり、夏場であれば焼肉食材、冬場であれば鍋物食材などチルド商品、冷凍食品の商品開発が加速し、加工食品においては20品目以上のラインナップを持ち、提供することができるようになりました。これにより、加工食品の売上高は2年間で2.1倍と伸ばしています。今後もお客様の要望にあった新商品の開発、提供を行い収益基盤の更なる強化・拡充を図っていきます。

取り扱いの9割を占める豚肉、鶏卵において、ボラティリティの激しい相場環境に加え、年間を通じて高相場が継続したため、厳しい収益環境となりました。徹底した条件改定の推進と相場の影響を受け難い加工品・付加価値商品の販売割合を増やし、相場リスクの負担を軽減できるように収益構造の改善を引き続き行っていきます。

加工品・付加価値商品の製造能力拡大並びに各社設備更新のタイミングにあり、新工場の建設、生産ラインの増強に向けた投資計画の検討を進めています。

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

日本における市場規模の拡大を見込むことが難しい環境下、アジアをはじめとした世界全体の人口は増加し、大きな経済成長を遂げている国も多数存在します。グローバル市場においては食料需要、とりわけタンパク質需要は着実に増大しており、その素材を供給する配合飼料メーカーに対する期待は年々大きくなっており、

当社は主力事業である飼料製造事業に加え、畜水産物の流通・加工事業も手掛けていることも強みとし、飼料に限定せず、畜水産関連事業をグローバルに展開し、その成長を取込むとともにタンパク質の需要増大に当社の技術力を以て応えることで、世界の食に貢献していく方針です。

事業の概要・強み

ベトナムにおいて日本の総合商社双日株式会社と合併で2011年にKYODO SOJITZ FEEDを設立、鶏・豚・牛用を中心に畜産飼料の製造販売を展開しています。

インドでは現地のプロイラーインテグレーターであるShalimarグループとの合併会社NIPPAL SHALIMAR FEEDSを2014年に設立。エビ・魚用の水産飼料事業を展開しております。

- 現地ニーズに対応可能な製造管理体制と日本品質の担保
- 地場の多様な有利原料を活かせる配合設計技術
- グローバルネットワークの活用

取り巻く環境

- ベトナム 食の西洋化に伴う乳製品需要増大とそれに伴う国内酪農生産拡大
- インド グローバル市場に向けてエビを中心としたタンパク供給国としての位置付け

- ベトナム 家畜疾病流行に伴う飼養頭羽数減少や、生産者の素畜導入見送りによる飼料需要消失
- インド エビの主要輸出先における外食需要縮小に端を発する養尾尾数減少、飼料需要減少
- インド 気候異常による熱波・モンスーン等、水産養殖への悪影響

2022年度の成果と課題

ベトナムでは高収益銘柄の拡販と製造コストの削減に加え、原料コスト上昇を適切に販売価格に転嫁したことにより収益性を大幅に改善、前年比約2.5億円の増益を果たし、史上最高益を実現しました。

インドにおいては製造効率及び品質の改善、在庫の適正化等により資金効率を改善し、収益力強化を実現。創業以来2期目となる黒字決算を実現しました。

ベトナム事業においては、更なる収益基盤の拡大に向けて、新規生産拠点の確保を課題としています。製造委託契約の締結、生産適地の選定や既存工場の買収等、さまざまな可能性を検討している状況です。

インド事業においては天候やグローバルな商売環境、季節性等を背景に出荷量が大きく変動するため、更なる高品質を追求し、コアな需要を獲得することが課題と認識しております。当社技術者の出張頻度を高め、品質向上に取り組んでおります。

戦略

- ベトナム 製品品質及び製造コストの最適化による収益力の更なる強化
- 新規製造拠点確保による販売数量／収益基盤の更なる拡大
- 養牛用飼料販売において飼養管理技術指導が可能な地場スタッフの採用・育成
- インド 製造コストの徹底削減と現地要望に即した品質改善を梃子に競合他社と差別化
- 新規事業 既存海外事業会社とのシナジー発揮可能な事業領域における、新規海外事業会社設立



## グローバル戦略



海外事業室長

太田 尚三

当社グループが永年培ってきた強みを活かし、世界におけるタンパク質供給の課題解決を通じグローバルな質的・量的成長機会を捉え、規模感ある収益基盤を創出します。

### 海外事業の課題をお聞かせください。

当社グループの海外事業は、第3次中期経営計画「Make the leap! 2023」の中で、「畜産飼料」「水産飼料」「食品事業」に次ぐ収益の柱として位置付けてまいりました。現時点で海外事業は目標とした規模、収益力には達していないまでも、着実に存在感を増してきております。

現状、12年目を迎えるベトナム事業は同国の経済成長を捉え、着実に力をつけており、インド事業に関しても、

昨年度は2期目の黒字化を達成するなど、徐々に収益力が向上しております。しかし、現状の成果だけでは、次期中経期間中に目標とする収益の柱に育てることは難しいと考えています。

については、既存事業の強化に加え、新規事業の基盤を獲得することが急務と考えております。新規に海外事業を展開するためには、グローバルに生じているタンパク質供給における課題を理解し、当社の強みを活かす再定義、そして海外事業を推進する人材プールの拡大が重要な課題と認識しており、種々施策を展開しているところです。

### 海外事業が目指す成長スキームをお聞かせください。

海外事業室では、2011年8月に設立したベトナムのロンアン省の「KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITED（双日協同飼料会社）」と2014年3月に設立したインドの西ベンガル州の「NIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITED（日印合併企業）」の2拠点を展開しています。

ベトナムでは、畜産飼料の製造販売を行っています。ジャパニーズクオリティ、日本式の高度な生産管理や品質基準、現地に沿った営業スタイルが評価され、ここ数年でようやく黒字に転換し、2023年3月期は最高益となる前年対比2億5000万円の増益になりました。

インドでは、IMC（インディアンメジャーカープ）やバナメイエビの飼料の製造販売を展開しています。

今後は、順調に収益力を強化しているベトナム事業において新たな生産拠点の確保による量的・地理的拡大を梃子に、収益基盤を拡大してまいります。既存事業とのシナジーを意識した新規事業開発や、既存事業地域に限定せず、継続的に成長している東南アジアを中心に、新規事業の開拓や進出候補地の選定を進めてまいります。これは、畜産飼料の製造販売を横展開していくものとどまらず、現地のお客様の畜産経営、バリューチェーン全体をサポートするコンサルティングや技術提供など、当社グループが日本で培ってきた技術や機能を提供し、当該地域が抱える課題を解決することで収益に繋げて行きたいと考えております。既に2022年10月からタスクフォースを立ち上げ、候補案件の検討を開始しております。2024年3月期には、これらの構想から具体的なプロジェクトとして案件化するべく準備を進めてまいります。また、これらの新規事業に必要な人員は、グループ全体で推進している「海外研修員制度」で育成した海外人材を積極的に登用していく方針です。

### フィード・ワングループが目指すグローバル戦略をお聞かせください。

海外事業室では、フィード・ワングループが保有するリレーションを全方位で有効活用し、実践的な海外人材育

成を通じて事業の品質向上、新規事業開発による飛躍的成長を目指しております。

これまでも当社グループは、当社が出資していない事業においてもステークホルダーとの協業の機会を通じ、北アフリカのモロッコにある養鶏のインテグレーションの工場設備の改善や飼料品質改善の提案、インドネシアの酪農事業における飼養技術に関わる業務委託など、多くの地域で当社の強みを活かし、グローバルなタンパク質供給における課題解決を実践し、当社の知見として蓄積してまいりました。

今後も、当社グループが推進している海外研修員制度を活用し、ベトナム・インドの既存海外事業所在国に加え、今後のタンパク質需要の拡大と畜産産物及び飼料供給に大きなギャップが生じる地域をターゲットとし研修員を派遣し、同地域が抱える課題を正確に把握し、当社の強みを活用し同課題解決に資する新規事業を構築すべく、現地調査を進めてまいります。海外事業室が同研修員制度をサポートし、研修成果を契機とした事業構築を実践し、その過程において、当社海外人材プールの増強を果たしていく方針です。

また、北米や欧州などの地域については、畜産飼料部が保有している先端技術の技術交流を通じた連携が進んでおりますので、このようなリレーションも活用し、当社グループのグローバル戦略にも大きく寄与するものと期待しております。

海外事業室の新規事業開発タスクフォースで候補案件の検討をスタートさせた当初、実現可能性にこだわらず、「何ができる？ 何がしたい？」と全員で議論して、その中から個々が本当にやりたい仕事を絞り込んでいきました。そのような議論を通じて、各室員が主体性を持って、担当案件を進めていく環境ができました。仕事を創る気概をもって、海外に羽ばたく。成長した室員が、海外事業の目標を達成してくれることを信じています。



## 財務戦略・資本政策

財務経理部長

望月 弘次



### 財務健全性の向上とグループ経営管理を推進し、リーディングカンパニーに相応しいプレゼンスと持続的成長を追求していきます。

#### フィード・ワンの強みと課題をお聞かせください。

畜産飼料は原料の約8割を輸入穀物に依存しており、穀物の海外相場はもちろん、為替、海上運賃等の変動によりきわめて大きなボラティリティが生じます。そのため国内の畜産飼料業界では、四半期ごとに原料価格の変動に基づいた価格改定が行われます。当社も売上高の8割近くを畜産飼料が占めており、畜産飼料の価格改定により売上高が増減するためトップラインである売上高が事業成長の判断材料とならないことが最大の特徴です。価格改定は競合他社の動向に左右されるため、価格改定幅と原

料価格の変動幅にギャップが生じることもあります。長期的に見れば売上総利益は一定の水準が担保されています。但し、輸入穀物の急激な値上がりにより配合飼料価格安定制度（P6参照）の積立金が増加するようなことがあれば、営業利益へ大きく影響を及ぼすこととなります。原料価格高騰時も販売価格の改定により安定的な利益確保に努めておりますが、運転資金は増加することとなりますので、借入の増加やそれに伴い自己資本比率が低下するリスクをはらんでいます。

もう一つの特徴としては事業リスクが分散できているという点です。配合飼料は一次産業である畜産業・養殖業の生産資材であるため利益率は高くありませんが、対象

畜種（牛・豚・鶏・魚など）及び販売先構成の過度な偏りをなくし生産工場も全国に14拠点と広域に展開して事業リスクを分散しております。

#### 2023年3月期の事業環境における財務戦略のポイントをご説明ください。

2023年3月期は第1四半期に経営統合後はじめての四半期営業損失を計上し波乱の幕開けとなりましたが、年間経常利益は17億円と黒字決算で幕を閉じることができました。

飼料事業では、2022年2月のロシアとウクライナによる紛争などによる輸入穀物相場の高騰、日米金利差を主要因とした急速な円安進行により原料価格が高騰しました。第1四半期は原料価格が価格改定に追い付かないほど急騰しましたが、第2四半期以降は原料価格の変動と同程度の価格改定を実施することができ、年間の売上総利益は前期並みの水準で着地するも、輸入原料価格高騰による配合飼料価格安定制度の積立金増加の影響を受け、飼料事業の営業利益は39億円となり2022年3月期から26億円の減益となりました。

食品事業においては鳥インフルエンザや豚熱のまん延などで鶏卵や豚肉の供給が逼迫し仕入価格が高騰しました。一方で量販店等の販売先への販売価格見直しが進まなかった結果、食品事業の営業損失は3億円となり2期連続の営業損失となってしまいました。

当社のキャッシュ・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）は約1.5ヶ月であるため、2023年3月期は原料価格高騰により運転資金の急激な増加を受け、有利子負債は2022年3月期比65%増加、総資産は同18%増加しました。当社は運転資金を金融機関からの借入で調達しており、8月には飼料メーカーとして初のサステナビリティ・リンク・ローンを付帯した長期借入にて総額100億円を調達しました。加えて先行きの不透明な外部環境を考慮し、現預金の積み増しと100億円のコミットメントラインを締結し財務の健全性向上を図りました。

#### リーディングカンパニーとしての持続的成長に向けた財務戦略をお聞かせください。

2024年3月期は、第3次中期経営計画最終年度であり、次の中期経営計画に向けた重要な一年です。

財務経理部では、会社の存続と発展を支える部門として、3つの課題を掲げております。

まず、「財務の健全性の更なる向上」です。穀物相場や為替、金利情勢など、今後は予測が困難なVUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））の時代だと認識しています。あらゆるリスクを想定し、それを回避するスキームの構築、特に手元流動性資金の確保に注力していきます。2023年6月には運転資金の安定調達を目的とした総額30億円の長期借入を実行しました。

次に、「グループ経営管理の推進」です。当社グループは、事業内容や成り立ちが異なる子会社が20社あり、各社が独自に事業運営を行っています。会計システムなどのDXを活用したバックオフィス業務の統一やアウトソーシングなどの業務改革を進め、グループのガバナンス強化を進めていきます。

最後は、「プライム企業としての価値向上」です。今後は、ROIC（投下資本利益率）などの資本コストを意識した財務指標もKPIとして取り入れ、新たな事業評価方法の確立を模索していきます。また、配合飼料を通じた環境問題対策や人的資本に関する取り組みなど、非財務情報の開示を積極的に進めることで、リーディングカンパニーに相応しい持続的成長と企業価値の向上を財務経理部としてサポートしていきます。

持続的な成長には工場への設備投資、特に環境に配慮した設備の導入は欠かせません。更に、海外事業の強化やM&Aによる新事業獲得も検討する必要があり、そのための資金確保は財務経理部の重要なミッションと考えます。数百億円単位の資金調達と財務マネジメントは大きな課題となりますが、この課題を企業価値向上のチャンスとすることで、フィード・ワンは飼料業界においてマーケットシェアだけでなく、財務においてもリーディングカンパニーだと評されるように、先進的な目線で課題に取り組んでまいります。



## R&D戦略

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

畜産・酪農家に寄り添った  
付加価値の高い製品・  
技術を創出し  
国内の食料確保に貢献します。



上席執行役員 水産飼料部長

山上 浩史

養殖業界の発展に貢献する  
持続可能で高品質な配合飼料の  
製品開発、生産、販売体制を  
追求していきます。



### Q 畜産事業を支える研究開発体制とその活動内容をご説明願います。

私たちは、畜産研究室として福島リサーチセンター（福島県小野町）に養鶏課と養豚課、いわきリサーチセンター（福島県いわき市）に養牛課を置き、畜種別に飼料開発に関する試験研究を実施しています。また鹿島リサーチセンター（茨城県神栖市）に設置した品質管理室の研究施設で化学分析や微生物検査を行い、その結果を全社の品質管理に活かしています。

研究開発の主たる目的は、飼料の品質と安全性を担保し、畜産・酪農家のニーズに応える、新規性・差別性のある製品・技術を創出することです。飼料のみならず、ゲノム解析など畜産・酪農家の生産性向上に寄与するさまざまな技術を開発し、トータルサポートで価値を提供できる点は、当社ならではの強みと言えます。

これまでに養牛分野は、国内初の搾乳ロボット専用飼料「ファイブギアドロップ」の開発、生産性の高い後継牛を選抜するゲノム解析技術の国内初導入、ゲノム解析データの活用で遺伝能力を引き出す飼料設計システムの提供といった成果を上げてきました。養豚分野は、子豚の発育安定と健康維持に寄与する人工乳「フィード・ケア」が高く評価され、直近では肉豚用薄脂対策飼料「ノリノリポー」を2023年5月に発売しました。

### Q 現在の注力テーマと今後の方向性についてお聞かせください。

大きなテーマとして、飼料効率の向上と環境負荷の低減が課題となっており、その両立を目指しています。

飼料効率の向上は、少ない飼料で成長率の高い増体や生産物を目指すもので、当社では、有効アミノ酸設計により無駄のない栄養供給を実現する低タンパク質型飼料の研究に取り組んでいます。環境負荷の低減については、家畜が排出する温室効果ガスや窒素排泄物の抑制、食品残さの活用などによるサステナブルな畜産が求められる中で当社は、特に牛が出すメタンガスについて、飼料面での影響が大きいことから研究を進め、メタンガス低減専用飼料の開発に注力しております。

また、畜産業界における労働力不足への対応として、生産現場における作業負担を軽減するための装置や飼料タンク残量管理システムなど、デジタル活用によるツール開発及び技術導入を推進する「畜産DX」に着手し、専任者を配置して取り組みを開始しました。

今後は、開発業務の効率化とスピードアップ、品質管理の強化を図りながら、次代の研究開発を担う人材の育成に注力していきます。私たちは、長期の視点で国内の食料確保に貢献すべく、畜産・酪農家に寄り添った付加価値の高い配合飼料づくりを継続してまいります。

### Q 水産用配合飼料の開発テーマをお聞かせください。

養殖業界を支える水産用配合飼料には、タンパク質クライシスを背景とした2つの開発テーマがあります。

1つは、価格の安いタンパク質を価格の高いタンパク質に変える日本の水産養殖スキームの改革です。水産用配合飼料は、食用とされなかった価格の安い魚を原料とする魚粉を主原料として製造します。最近、この魚粉の原料が食用として見直されていることや、資源枯渇による水揚量の激減、世界の養殖需要拡大による魚粉需要拡大等の複数の理由から、魚粉の国際価格が急騰しています。また、国際的なタンパク原料の需要拡大から、魚粉の確保が困難になることも予想されるため、魚粉等の海洋資源に依存しない配合飼料の開発はSDGsの観点からも急務となっています。

もう1つは、天然資源の不安定化や絶滅懸念等がもたらした、完全養殖や人工種苗生産技術（育種）の発展に対応する配合飼料の開発です。完全養殖クロマグロの生産が話題になりましたが、養殖用種苗の生産には孵化直後の稚魚段階の飼料に摂餌性、栄養面で非常に高度な性能が要求されます。稚魚用飼料の開発は非常に難しく、各社の技術水準を判断されるキーポイントとして注目されています。

フィード・ワンでは、このテーマに対し販売部門、研究部門及び原料部が一体となり開発に取り組んでおります。

### Q フィード・ワンの研究開発成果と今後の取り組みについてお聞かせください。

当社グループでは、2つの開発テーマを解決した飼料の開発の取り組みを終えて上市し、高評価を得ています。

魚粉に依存しない配合飼料の開発では、魚粉割合を4割から1～2割に減らしたマス用やマダイ用の低魚粉飼料を上市し、お客様から好評を得ています。次の段階として、魚粉不使用の「無魚粉飼料」の開発を進めており、フィールド試験でも良好な結果を得られたことからマダイ用の無魚粉新製品「まだいDPサステナZERO」シリーズを2023年8月に上市し、本製品を以て無魚粉飼料という新たな市場の開拓に挑んでいきます。また、飼料そのものの開発と併せて、飼料の性能を引き出す給餌方法を含めた養殖技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

稚魚・稚エビ用初期飼料に関しては、競合他社を凌駕する高品質製品の開発に成功し、高評価を得ています。稚魚・稚エビ用飼料は絶対給餌量が少ないため、売上へのインパクトは小さいですが、この初期飼料市場で高評価を得ることを重視しています。優れた稚魚用製品の供給は、製造方法を含めた技術力や品質に対する信頼性評価に繋がるからです。今後は培った技術力を生かした高性能製品を国内市場だけでなく、市場拡大が期待されるアジア圏に向けた輸出拡大も視野に入れ、事業を進めていく所存です。



## サステナビリティ方針

上席執行役員 経営企画部長

名古屋 裕



## 飼料業界のリーディングカンパニーとして今ある危機を乗り越え畜水産業界の持続可能な発展に尽くします。

### 持続可能な社会の実現に向け フィード・ワンが果たす役割を どのように考えていますか？

新型コロナウイルスの世界的な蔓延以前は、食料の供給チェーンは比較的安定していましたが、予想外の危機的な状況が起きたことにより、この供給チェーンが実は脆弱であることが分かりました。地政学的なリスクの高まりは、商品相場や為替を非常に不安定にし、現在まで乱高下が続いています。予測困難な時代においては、自分の身は自分で守る意識が非常に重要です。マスコミでは「飼料価格高騰」という話ばかりが取り上げられますが、食料供給チェーンの重要な一翼を担っている私たち飼料メーカー

は、日本の食の安定供給を守るべく国内外のさまざまなソースから少しでも価格競争力のある有利原料を調達するよう取り組んでおります。

飼料原料の安定確保以外に燃料コスト上昇や慢性的な人手不足など、現在は今ここにある危機への対応に追われ、余裕がありません。しかし、少し長い目で見ると、地球環境や自然環境を適切に保全し、将来の世代が必要とするものを損なわずに、現在の課題に取り組む必要があります。

私たち飼料メーカーは食品メーカーの製造工程で発生する食品副産物や残さなど環境への負荷が少ない選択肢を探求し原料として活用することで、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。また、最近はこちらに加えリンの低減、糞尿量の低減技術の開発といった

環境負荷低減飼料の開発に注力しております。環境負荷低減という点では、牛のげっぶに含まれるメタンガス対策も重要です。世界の温室効果ガスの4%が牛のげっぶによるものと言われており、私たちは、独自の測定方法から有効素材を選抜し、げっぶ由来のメタンガス排出量を抑制しつつ、同時に栄養バランスの最適化や消化性を向上する技術の研究開発を行い、環境負荷低減と生産効率向上の両立を目指しています。

また、水産飼料においては、天然資源の枯渇問題が深刻化する中、業界内でもいち早く低魚粉・無魚粉飼料の開発に力を入れています。魚粉代替原料としては、昆虫原料など新規の代替タンパク源の活用による漁獲量の削減や海洋生態系への負荷軽減に取り組めます。これにより、持続可能な飼料供給を実現すると同時に、海洋資源の保護にも寄与できると考えております。

### 気候変動リスクに対する 取り組みの進捗をご説明願います。

当社は削減目標として2030年度、Scope1・2におけるCO<sub>2</sub>排出量2020年度比50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを設定しております。(P36「指標と目標」参照)

これを実現するための削減施策としては、大型投資を伴う当社生産体制(工場)の再編も検討中ですが、まずは各拠点に於ける原単位の改善及び省エネ設備の導入や更新から始めております。重油ボイラーからガスボイラーへの転換、ヒートポンプ導入によるボイラー燃焼効率向上などを計画しております。太陽光パネルの設置や工場廃棄物を利用したバイオマス発電機の設置なども検討中ですが、特にバイオマス発電は当社単独だけでなく、近隣の飼料工場が共同でやる方法など、より広い視点から検討する必要があります。

また、これに加え、先程お話ししたメタンガスの削減など、自社の排出削減以外にも飼料を通じて生産者における温室効果ガス削減にも寄与する考えです。

東証プライム市場上場の飼料業界のリーディングカンパニーとして、業界のESG経営やSDGsの達成に貢献する取り組みの牽引役となる責任を自覚し、地に足の着いた現実的な取り組みを進めて行く意向です。

### 社内のサステナビリティ意識の浸透状況、今後の注力テーマに関しお聞かせください。

当社においては日頃の啓蒙活動もありESG/SDGsの取り組みは社内に着実に浸透して来ております。四半期に一度開催するESG委員会において、各部門の取り組み方針や進捗状況を共有しておりますが、サステナブル飼料の研究開発、省エネルギー機器・各種センサーの導入、工場における5S活動、働き方改革・健康経営など各部門が何をすべきかよく理解していることが確認できます。

既存の施策に加え、昨年から人権に対する取り組みを強化しました。最近、企業の人権に対する取り組みに対し、ますます関心が高まっておりますが、当社が人権を尊重し適切な取り組みを行うことは、ステークホルダーに対し信頼性と透明性を示すことに繋がり、それにより企業のブランド価値や市場競争力を向上させることとなります。

当社においては、人権コンサルティングを起用し、国際機関やNGOが指摘する人権リスクの特徴に関する講演を実施し人権に関する社内の意識を高めた上で、次に人権デューデリジェンス、重要人権リスクの特定から開始いたしました。各部門とのヒアリングを通じ当社が配慮すべき人権リスク重要度の評価を実施し、「深刻度(リスクが顕在化した場合に人権に与える被害の深刻さ)」では原料サプライヤーにおける強制的な労働、児童労働など、「発生可能性(顕在化のしやすさ)」では、自社内での労働安全性、長時間労働、消費者の安全などを抽出いたしました。

ご存じのとおり、人権対応はここまでやったら完了というゴールはなく、企業が自ら直面するリスクや課題に対し創意工夫や改善を模索しながら、長期にわたって取り組むべき課題と考えております。飼料メーカーが人権に対する取り組みを積極的に行うことで、畜水産業界全体に良い影響を与え、産業全体の人権リスクを低減することができます。当社では、人権対応のための中長期的なロードマップを策定し、社内での人権問題に対する理解を深めるために研修プログラムを充実させます。また、サプライヤーに自社の調達方針を伝えた後、サプライチェーンにおける人権リスクを評価し、その軽減に向けた取り組みを着実に進めていきたいと考えております。



# ESG/SDGsの取り組み

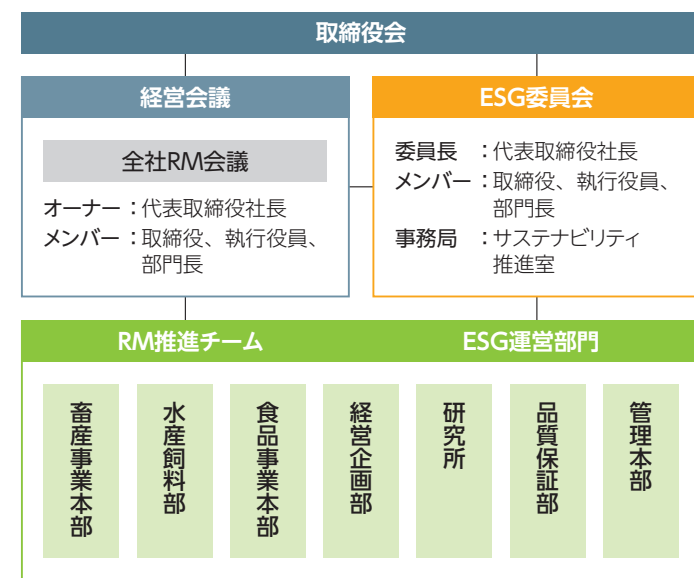
## フィード・ワンのESG理念

「おいしさのみならず」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・機会や人的資本を含む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。また、中期経営計画・事業計画と連動した「ESG/SDGs全社グループ目標」を設定し、取り組み支援や助言を行い、進捗を管理しています。

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・社長直轄部門からそれぞれの責任者を選任し、横断的な体制を構築しています。取締役会はESG委員会から気候関連リスク・機会や人的資本を含むESG/SDGsに関する報告を定期的に受け、その取り組みなどにつき監督・助言を行います。

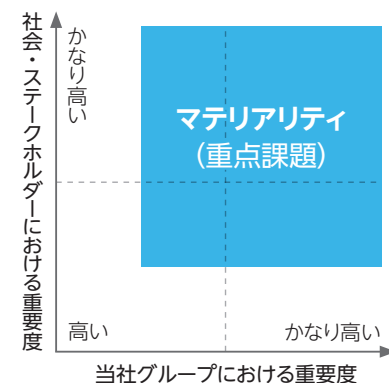


## マテリアリティ(重点課題)

当社グループでは、ESG経営の観点から社会・ステークホルダーにとって重要かつ当社グループの事業へのインパクトが大きい課題として、3つの「マテリアリティ(重点課題)」を特定しています。更に「マテリアリティ(重点課題)」から落とし込まれた各部門の中期経営計画における事業戦略を基に「ESG/SDGs全社グループ目標」を設定し、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。

### ◆マテリアリティ(重点課題) 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**  
代表取締役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
- STEP5 ESG/SDGs全社グループ目標の設定**  
マテリアリティから落とし込まれた中期経営計画における各部門の事業戦略を基に「ESG/SDGs全社グループ目標」を設定



### ◆特定したマテリアリティ(重点課題)



- 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。

### ◆2022年度ESG/SDGs全社グループ目標の主な取り組み

2022年度は下記の取り組みを実施し、ESG/SDGs全社グループ目標の達成に向けて着実に進捗しています。取り組みの進捗はESG委員会の中で管理しており、毎年見直しの上適宜更新しています。

ESG/SDGs全社グループ目標	関連する主なSDGs	2022年度の主な取り組み
サステナブル飼料の研究・開発	2, 13, 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内パイロ原料の有効活用</li> <li>食品ロスの有効利用、食品リサイクルループ構築</li> <li>国産穀物原料の積極的活用</li> <li>リン低減飼料の研究・開発</li> <li>牛のげっぶ由来のメタンガス低減飼料の研究・開発</li> <li>家畜の排泄物中のメタンガス、一酸化二窒素の低減に寄与する糞量低減飼料の研究・開発</li> </ul>
省エネルギー機器、各種センサー導入・活用や再生可能エネルギーの導入検討による生産コストの削減、CO <sub>2</sub> 排出量の削減	7, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガスコージェネレーションシステムの導入</li> <li>パイソンスイクロンの導入</li> <li>工場照明のLED化</li> </ul>
5Sなどの推進による廃棄原料、産業廃棄物の削減	2, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>レンジリング出荷量の削減</li> <li>食品包装資材(真空袋ビニール使用量)の削減</li> </ul>
低魚粉・無魚粉飼料の開発・販売	9, 12, 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>マダイ、ニジマス用無魚粉飼料の研究・開発</li> <li>ブリ用低魚粉飼料の研究・開発</li> </ul>
完全養殖クロマグロ事業の推進～クロマグロ用配合飼料・関連技術の開発・活用	9, 12, 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>種苗生産用配合飼料の改良、自作酵素処理魚粉の検討</li> <li>クロマグロ養殖関連技術の開発</li> </ul>
働き方改革・健康経営	3, 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営アプリ「WellGo」の導入</li> <li>オンラインストレッチの全社展開</li> <li>健康経営優良法人2023(大規模法人部門)認定取得</li> </ul>
人権への取り組み	5, 8, 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権に関する研修の実施(役員及び本社部門長対象)</li> <li>重要人権リスクの特定</li> </ul>

### 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、個人で設定した「私のSDGs宣言」を実行する中での気づきなどを社内報にて紹介しています。

**生ごみを堆肥化して家庭菜園に活用しています。**

水産研究所 係長 **村山 慎哉**

自宅を出た生ごみを家庭菜園に活用してタマネギやジャガイモを栽培しています。これまで廃棄していたものが有用な資源として活用できています。

**食品トレイはリサイクルBOXへ!**

南九州支店 主任 **西川 萌美**

無理のない範囲で自炊を心掛け、食品トレイはスーパー等の回収BOXに戻すようにしています。日常生活の中でのリサイクル意識が高まり、買い物の際もリサイクルを意識するようになりました。

**たくさんの花を育てて緑を増やします。**

北九州畜産工場 課長代理 **荒井 宏貴**

家族でバラにハマっており、10種類もの品種を育てています。新苗をもらったり挿木で増やしたりしているので、庭が緑でいっぱいになりました。



# 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。

### 資源循環型社会実現への貢献

#### — 食品副産物の有効利用 —

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。



#### — 各業界の連携による食品リサイクルループ構築の取り組み —

日本では事業系・一般家庭合わせて年間約2,402万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523万トン（2021年度）と推計されています。日本は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る中で、業界においてもさまざまな取り組みを進めています。

当社は既に、食品ロスを加熱・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、品質の担保や物流及びコスト面で生産量が限られており、今後、如何に拡大するかが課題です。

この課題を克服するために、当社は食品関連事業者や再生利用事業者と連携し、食品リサイクルループ構築のプロジェクトに参画しました。

また、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根本的な食品ロスの削減に繋げるなど、資源循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。

#### 食ロス削減・食品リサイクル



### 海洋資源保護 — 低魚粉・無魚粉飼料の研究開発 —

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。

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。



### 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い食糧需要が高まる中で、水産資源を適切に保全するため、当社は極洋フィードワンマリン(株)と協働でクロマグロの完全養殖に取り組んでいます。

この完全養殖クロマグロは、「本鮪の極 つなぐ

〈TUNAGU〉」として2017年より出荷を行っています。また、クロマグロ専用配合飼料の研究開発による水産資源の保全の他、海洋汚染の軽減に取り組んでいます。

### 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。



### 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。



## 気候変動への対応 — TCFD提言に基づく情報開示 —



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、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。この認識の下、2022年4月にTCFD提言に賛同、同年6月には提言に則して「ガバナンス・リスク管理・指

標と目標・戦略」の4つの開示推奨項目に沿った情報を開示しました。

ここでは、2022年度の取り組み概要と関連箇所を記載しています。

### ガバナンス

関連ページ▶▶P31「サステナビリティ推進体制」

気候変動に関するリスク・機会は、当社グループの事業活動の重要な課題と認識し、代表取締役社長が委員長となるESG委員会の中で課題・対応策の検討・議論を行っています。

気候関連リスク・機会に関しては、ESG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。

### 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。

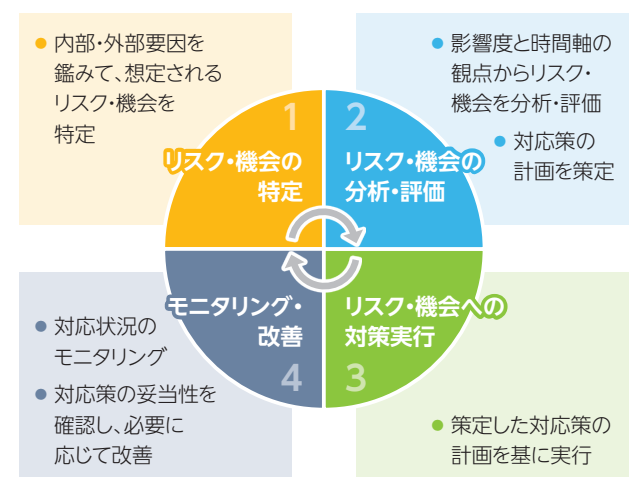
取締役会は、ESG委員会より報告される気候関連リスク・機会への対応策に対して監督・助言する役割を担っています。

#### (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

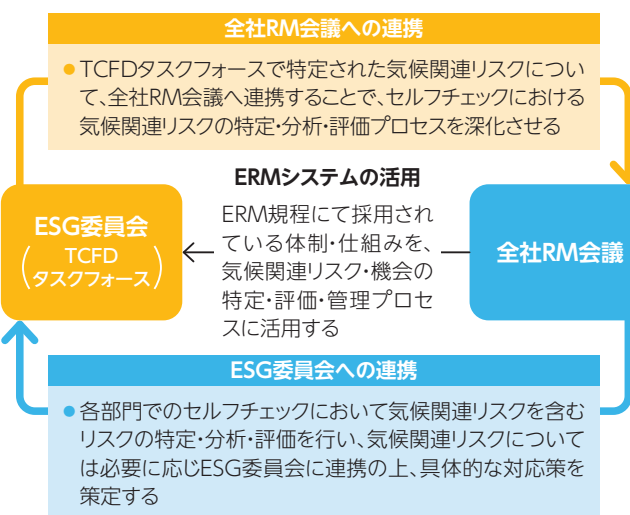
当社グループではERM規程を制定し、全社RM会議を中心としてリスクマネジメントを行っています。全国に計57の推進チームを設定し、年間を通じてリスク管理のPDCAを回しています。（図1）

気候関連リスク・機会に関しては、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2）

（図1）気候関連リスク・機会を特定・評価・管理するプロセス



（図2）ESG委員会と全社RM会議との連携

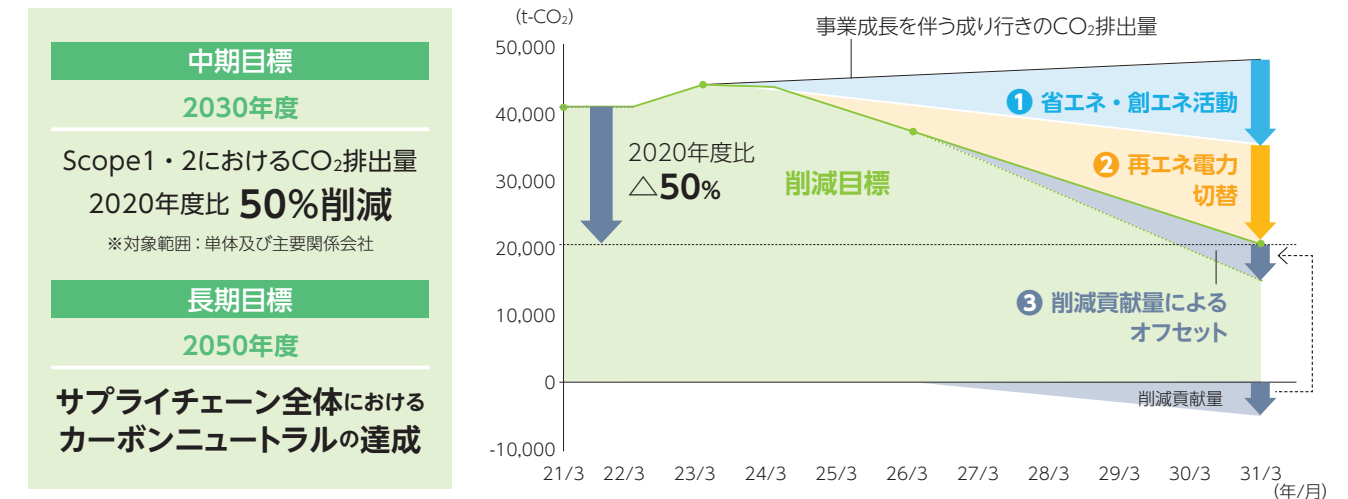


## 指標と目標

当社グループでは気候変動に伴うリスクの最小化と機会の最大化を図るため、CO<sub>2</sub>排出量を重要な指標として定め、2030年度及び2050年度における中長期目標を設定しています。

削減目標の達成に向けて既にさまざまな取り組みを開始

していますが、まずは中期目標達成のために三つの削減施策（①省エネ・創エネ活動、②再エネ電力切替、③削減貢献量によるオフセット）を策定し、目標年度である2030年度までの事業成長による排出量の増加を加味し、脱炭素ロードマップを作成しました。



CO<sub>2</sub>排出量実績（単位：t-CO<sub>2</sub>）

	対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度
<b>Scope1・2</b>				
排出量 (Scope1・2)		40,774	40,664	43,914
前年度対比		—	△0.3%	+8.0%
Scope1	単体／主要関係会社 (工場)	14,435	15,347	18,739
Scope2	(熱)	2,280	1,108	820
	(電気)	24,059	24,209	24,356
<b>Scope3</b>				
排出量		1,420,061	1,784,969	1,860,584
前年度対比		—	+25.7%	+4.2%
カテゴリ1【購入した製品・サービス】	単体 (原料購入分のみ)	1,418,931	1,783,749	1,859,445
カテゴリ5【事業から出る廃棄物】	単体 (工場・研究所)／主要関係会社 (工場)	724	782	688
カテゴリ6【出張】	単体 (本社)	71	78	104
カテゴリ7【雇用者の通勤】	単体	336	359	346

### 2022年度 取り組み実績

#### ガスコージェネレーションシステムの導入

液化天然ガスを用いて発電する際に発生する排熱の一部を有効活用し、蒸気生産時のエネルギー効率向上を図る設備。

導入効果 CO<sub>2</sub>排出量：約200t-CO<sub>2</sub>/年の削減効果





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。

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
1.5℃/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	● IEA World Energy Outlook 2022 [NZE] ● IEA World Energy Outlook 2022 [SDS] ● IPCC SSP 1-2.6 ● IPCC RCP 2.6
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	● IEA World Energy Outlook 2022 [STEPS] ● IPCC SSP 5-8.5 ● IPCC RCP 8.5

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 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 小：損益影響額 1億円以下 又は事業運営への影響が軽微	時間軸	短期：5年以内 中期：5年超10年以内 長期：10年超
-------	---	-----	-----------------------------------

区分	リスク・機会	リスク・機会の説明	財務影響度		時間軸	リスク・機会への対応策
			1.5℃/2℃未満	4℃		
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 ● 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 ※詳細な算定結果は上記参照 ● 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	大	大	中期	● CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1・2) 削減への取り組み ・省エネ活動 (生産性の向上等) による原単位改善 ・工場への省エネ設備の導入拡大 ・老朽化した工場設備のリノベーション ・IoT技術を活用した生産性向上によるエネルギー使用量の削減 ・工場や事業所への太陽光発電設備の設置 ● 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を配合した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プの利用継続、精肉加工工程で使用されるプラスチック包装資材の使用量の削減
	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シフトし、利益減少の可能性	小	小	長期	・牛のげっぶに含まれるメタンガスや家畜の排せつ物から発生するメタンガス・一酸化二窒素を低減させる環境負荷低減飼料の研究開発 ・環境負荷低減飼料を給与した畜産物の販売推進により環境に優しい畜産物のブランディング
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は高まる 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質損壊被害が懸念され、飼料販売数量が減少する可能性 降雨量の増加による河川の増水・土砂崩れなどによって、配送ルートが遮断されるリスクを想定	小	小	短期	● 生産者への対応 ・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 ・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 ● 物流遮断への対策 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
	慢性 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は高まる 高潮被害の拡大により工場操業停止のリスクが高まることを想定 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	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リスクの最小化を図る
	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	● 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ことを想定、気温上昇の慢性化による家畜への影響が懸念される ● 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想定 ● 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需要増大により、2030年にかけて価格上昇が見込まれる 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上昇が見込まれる ● 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、急激に原料価格が高騰した際は、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	小	中	長期	畜産飼料：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発信することで、家畜の生産性向上に寄与 水産飼料：長期的 (2100年) 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ることから、完全閉鎖循環式陸上養殖への対応製品の開発を検討 ● 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：原料調達リスク及び価格変動リスク分散の観点から、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飼料米などの国産原料を積極的に活用 水産飼料：低魚粉・無魚粉飼料の研究開発を実施し、代替えを推進。産地の供給状況をモニタリングしながら国内魚粉や現地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 ● 適正な価格改定 畜産飼料：四半期毎に適正な販売価格の改定を継続 水産飼料：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実施
機会	資源 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繋がる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	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
	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	● 畜産飼料 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糞量低減飼料など、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 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	中	中	短期	● 畜産飼料 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 低魚粉・無魚粉飼料の開発を進め、一部の魚種で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においては、発生量が少なく高価という課題を抱えているが、他社に先駆けて実用化に向けた取り組みにより飼料販売数量の拡大を図る
	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され、暑熱対策向け飼料のニーズの高まりを期待	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・販売を行っており、家畜の生産性改善に大きく貢献してきた。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

◆ 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。

1.5℃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6億

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2億3千万円削減でき、約3億7千万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及び算出方法 (単位：百万円)

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	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	算出方法
a	605	417	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	371	239	事業成長率を加味しかつ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：1.5℃シナリオ \$140/t-CO<sub>2</sub> (IEA World Energy Outlook 2022 [NZE] 先進国を参照)  
4℃シナリオ \$90/t-CO<sub>2</sub> (IEA World Energy Outlook 2022 [STEPS] EUを参照)  
為替レートは1ドル140円で試算



# 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。



### 人的資本経営

フィード・ワンは従業員を一番の財産と考えています。従業員が生き生きと働くことができる職場環境作りと、人材の育成に力を入れています。

### フィード・ワンが求める人物像と教育制度

#### ◆社員の行動のための価値基準の浸透

当社の経営理念は、Mission・Vision・Valuesから成り立っています。社員の価値基準を示したValuesに沿った行動ができる社員を育成するため各種研修を行い、人事評価とそのフィードバックを通して、不確実な時代と言われる現在においても社会の期待に応えることができるよう人材を育成しています。



**採用基準**

**求める人物像**

- 自分から率先して行動できる方
- 誠実であり、周囲と協調できる方
- 何事にも好奇心を持ち、チャレンジできる方

**経営理念**

**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。

#### ◆採用について

求職者と時間をかけてコミュニケーションを行い、当社が求める人物像にマッチした人材を採用し、育成することに注力しています。

#### ◆新入社員研修

営業・工場・研究所・農場等現場での体験を中心に構成しています。当社の制度や各部門の役割、動物の仕組みやものづくりの基礎知識を習得します。

#### ◆階層別研修

新入社員研修以降、6段階の階層別研修を構成し、部門長候補者には意識改革を目的としたリーダー研修を企画しています。

#### ◆テーマ別研修

新任管理職やライン管理職向け研修、女性活躍推進のための女性キャリアデザイン研修や女性を部下に持つ男性管理職研修、男性も育児や介護に積極的に参加する時代になり性別を問わずに発生する突発的なライフイベントを部門全体で自分事として捉えるためのマイキャリアデザイン研修など、多様なテーマ別研修を実施しています。

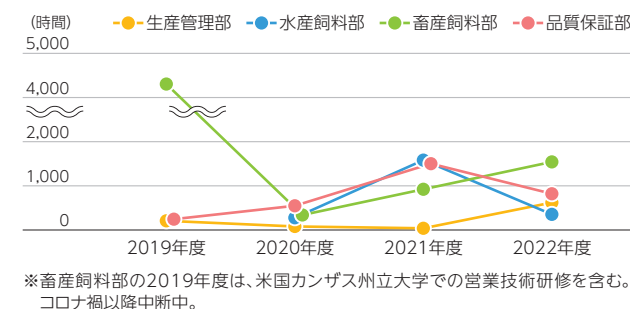
#### ◆専門研修

全社員を対象にした品質保証に関する飼料安全法研修や、顧客からの多様なニーズに対応するための高度な知識と

技術の習得を目的とした専門研修を数多く開催しています。

これらの社内教育研修制度と従業員向けの通信教育受講費用補助制度や奨励金支給により資格取得支援を行う自己啓発支援制度を用いて、社内の人材育成を進めています。

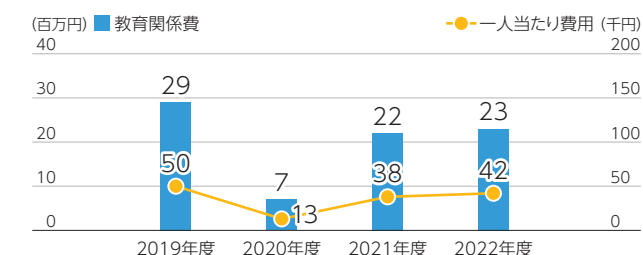
#### 専門研修の開催状況（時間）



#### ◆自己啓発支援

自ら成長し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、多くの社員がさまざまな資格を取得しています。

#### 教育関係費



### 従業員エンゲージメント

社員のエンゲージメントを測定するため、中期経営計画毎に実施する全社員アンケートや毎年8月に実施するキャリアプランアンケート、法定のストレスチェック時に行うユトレヒトワークエンゲージメント尺度を用いたエンゲージメント調査を行っており、時代の変化に沿った新しい制度の検討のために大切に取扱いをしています。

#### ◆当社の働き方の現状

2022年度全社平均では、法定時間外労働時間が5.9時間、夏季休暇取得率は97.8%、有給休暇取得日数は14.0日、離職率は4.1%でした。比較的時間外労働は低く維持できており、休暇取得日数も好調に推移しています。離職率については低位で推移しているものの、貴重な人材の流出には大きな危機感を持っています。

#### ◆男女間賃金格差

厚労省の「女性の活躍推進企業データベース」に詳細を公表していますが(<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=42650>)、男性を100%とした場合の女性の賃金割合は全労働者で59.4%になっています。管理職比率など男女間に差異があるため差が出ていますが、性別による給与制度上の処遇差は一切ありません。

#### ◆正規・非正規間格差

正規・非正規社員間においては、給与・退職金・賞与には職務の範囲や責任、転勤の有無などによる違いはありますが、業務や職務・能力に関係がない福利厚生制度の処遇差はありません。

### 当社の課題

女性活躍推進プロジェクトチームの提言による、産休・育休からの早期復職支援や小学校3年まで取得可能な育児短時間勤務制度の導入、また女性社員の積極的な採用の結果、少しずつ女性社員の割合（正社員中22.2%）が増加してきましたが、まだ女性管理職比率は低い（1.9%）状態が続いています。現在、社内結婚した社員が同じエリアで働けるペアトランスファー制度や、事由を問わず一時的に転勤を免除するライフイベント制度がありますが、ライフイベントによりキャリアを断絶させないため、プライベートと仕事を両立できる働き方を支援する制度のありかたを模索しています。

女性のみならず、男性社員や障がいをもつ社員の就労環境の改善、働き方改革にも役に立つと考えています。



働き方改革

SDGsとの関連性



従業員がライフワークバランスを尊重して働けるように、積極的に職場環境の改善や福利厚生の充実に取り組んでいます。

法定を超える休暇・休業・退職制度

- 最大23日の年次有給休暇
- 連続休暇や記念日休暇などの制度休暇
- 最大60日の保存有給休暇 ①
- 最大1年の介護休業
- 最大29ヶ月の退職制度

女性活躍推進

- 女性キャリアデザイン研修
- 女性を部下に持つ管理職への研修
- 女性営業交流会の実施
- 多様な部門への女性配属
- F休暇（法定以上の生理休暇）
- 産休・育休からの早期復職従業員への支援金支給制度

キャリアの維持・継続

- ジョブ・リターン制度
- 地域限定職転換制度（ライフイベント） ②
- 夫婦同時転換制度（ペアトランスファー） ③

多様な働き方

- 時差出勤制度 ④
- 在宅勤務制度
- 小学校3年生までの育児短時間勤務
- 無期限の介護短時間勤務

再雇用従業員の活躍促進

- 評価に応じたインセンティブ特別給与
- セカンドキャリア支援制度

- ① 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のために利用可能な制度です。本来無給となる産前産後休業の有給化に加え、2023年1月からは育児休業でも利用可能となり、男女問わず収入減の心配をせずに育児休業を取得できるようになりました。
- ② 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年間に限定して異動の免除を認める制度です。事由は問わないため結婚や出産、子供の就学、今住んでいる町が好き、パートナーがいる等、どんな理由でもこの制度を利用することができます。

- ③ 従業員同士で結婚した場合に、可能な限りお互いが同一エリアで勤務できるように異動する制度です。別々の勤務地で働いている場合は、一方又は夫婦で同一エリアへ、その後は配偶者と同時期に別のエリアへ異動できます。
- ④ 始業・終業時刻を前後最大1時間ずらして勤務できる制度です。オフピーク通勤をしたい、この日だけ子どもの事情で出社を遅らせたい等、事由・日数制限なく利用することができます。

Voice 仕事と育児の両立を目指して

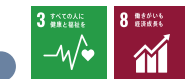
水産飼料部 四国支店 木本 雄太

2023年に第2子を授かり、妻の出産にあたっては里帰り出産という選択肢もありましたが、長女（3歳）の幼稚園のことも考え現在の居住地で出産することに決めました。出産直後は妻自身も不安があると思い、協力して子育てしたいと考え、育児休業を取得しました。育児休業時には、日々の家事・子育ての大変さを痛感しました。自分が実際に携わること、妻の気持ちに寄り添うこともできたと感じますし、長女の送り迎えや第2子の貴重な新生児時期をともに過ごすことで、子供達との絆もより深まったと思います。現場回りの多い営業職での育児休業は不安が大きかったのですが、取得の相談を上司にした際は快く受け入れていただき、同僚からは「支店全員でサポートするよ」という温かい言葉と心強いフォローをもらい、安心して育児休業期間を過ごすことができました。



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財産と捉え、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ために健康経営を推進しています。

◆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、従業員の健康レベルの底上げを図っています。2022年4月から就業時間中は禁煙にするとともに、禁煙外来費用の補助を行い喫煙率の低下及び健康状態の改善を目指しています。運動習慣の定着や生活習慣病予防を

目的としたウォーキングキャンペーンは年2回開催しており、毎回約30%の社員が参加しています。継続的に施策を実施してきた結果、従業員にも健康経営の考え方が浸透してきており、喫煙率やBMI25以上の社員の割合は徐々に減少してきています。過年度分の結果は会社ホームページにも掲載しています。

[健康経営詳細](#)

<https://www.feed-one.co.jp/csr/social/health.html>

健康経営のKPI	2023年度末までの目標	2021年度実績	2022年度実績
健康診断受診率	100%	100%	99.8%
健康診断後の受診率	100%	59.2%	50.6%
ストレスチェック受検率	100%	96.7%	99.3%
うち高ストレス者率	10%以下	12.2%	14.4%
喫煙率*	18%以下	26.3%	22.4%
BMI25以上の社員の割合*	30%以下	33.5%	31.8%
時間外60時間/月超え人数	0人	4人	2人
うち非管理職	0人	1人	0人
月間平均法定外労働時間	10時間以下	8.4時間	8.4時間
うち非管理職	10時間以下	6.0時間	5.9時間
年間平均有給休暇取得日数	12日以上	12.3日	14.0日

◆健康経営優良法人の認定

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年から3年連続で「健康経営優良法人2023」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。



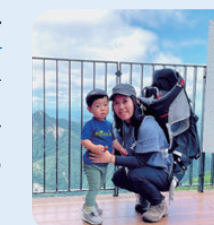
Voice ジョブ・リターンでキャリア形成

畜産事業本部 中部事業部 名古屋工場 佐藤 美紗子

全国転勤のある総合職として入社し、結婚を機に一度退職しました。妊娠・出産を経て、家族と過ごす時間を大切にしながら柔軟な働き方をしたいと考えていたところ、当社でペアトランスファー制度が新しく整備されることを知りました。育児との両立だけでなくこれまでの経験を活かしたキャリア形成ができると思い、ジョブ・リターン制度を使って復職することを決めました。

配属先は未経験の部署でしたが、企業文化を理解していたことから不安も少なく、周りの方々も温かく受け入れてくださいました。現在は短時間勤務で働いており、周囲の協力を得ながら子どもの体調や都合に合わせて時間単位での有給休暇等も活用しています。

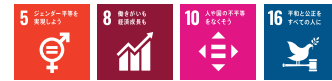
業務以外では、社内の同好会の一つである登山部に所属し、最近では2歳の息子と一緒に参加しています。





## 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」を策定しました。また、2023年3月期には(株)オウルズコンサルティンググループの支援のもと、当社における重要人権リスクの評価・特定を行うとともに、リスクの低減・防止に向けた対応方針を策定することで、人権デューデリジェンスに取り組みました。

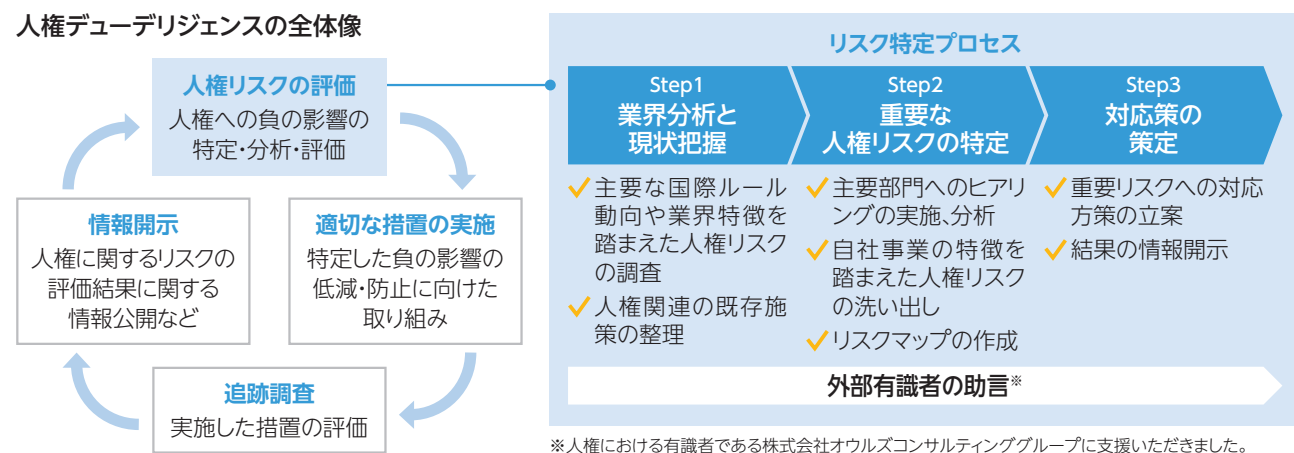
### ◆「人権方針」の概要

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、フィード・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」を踏まえ取り組みを進めるとともに、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。

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」を踏まえ取り組みを進めるとともに、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。

### ◆人権デューデリジェンスの全体像とリスク特定プロセス



### ◆人権リスク特定と対応方針の策定

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	対応方針
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 ②SAQ・実施監査等を通じた方針遵守状況の確認
技能実習生	●	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）	●	ハラスメント関連研修の強化・拡充
自社・協力会社における労働安全衛生	●	既存施策の継続・強化
長時間労働・過重労働	●	既存施策の継続・強化
自社施設運営に伴う地域住民の権利	■	既存施策の継続・強化
消費者の安全と知る権利	■	既存施策の継続・強化

### ◆今後の人権への取り組み

今後当社が取り組むべき人権リスクへの対応として、サプライヤー管理スキームの構築より進めてまいります。また、ハラスメントを含めた人権関連の研修の強化・拡充を

通して、全ての役員と従業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努めてまいります。

## 社会への貢献

当社が日々製造している配合飼料は私たちの「食」に欠かせない存在であると同時に、社会の一員として地球環境の保護や食文化の形成、教育支援、業界や地域社会の発展に寄与する取り組みが企業市民としての義務であると認識しています。これらの行動が、社会から信頼を得て、地域と共生・共栄していくことに繋がると考えており、社会全体の発展に貢献できる取り組みを推進してまいります。

### ◆畜産業への新技術導入

SDGsとの関連性



畜産業において人材不足や高齢化等が深刻な社会課題となる中で、当社も新技術の導入による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

畜産業においてスマート化が進む中で、当社は搾乳ロボット専用飼料の開発に取り組み、搾乳ロボット普及から導入後データ解析等による飼養管理アドバイスによる農家支援に取り組んでいます。搾乳ロボット専用飼料は2016年に特許を取得し、生産者の方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、DNA解析による雌牛の遺伝的能力の数値化が可能となりました。

これにより個体ごとの能力を高精度に予測することが可能になるとともに、解析結果に基づいた飼料給与メニューの提案等による生産者の生産成績向上、経営の改善に寄与しています。

### ◆牛乳消費支援の取り組み

SDGsとの関連性



学校が長期休暇となる春休みや年末年始などは、生乳の生産量が増加する一方で牛乳の消費量が減少することから、需給バランスが崩れ、酪農経営への影響が課題となっており、当社もこの課題解決に取り組んでいます。

#### ①社内における牛乳消費促進

本社及び全国の支店において、その地域で生産された牛乳（常温保存可能牛乳）を購入し、来客の際にお出しするなどして、牛乳の消費促進を応援しています。



#### ②販売促進支援とフードバンクへの寄付等

小売店での販売促進支援に取り組んでいます。また、フードバンクへの寄付にも積極的に取り組んでおり、食を必要とする家庭を支援する他、生産者を応援することにも繋がっています。

### ◆食育講習会

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世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他、「食の正しい知識」と「食の大切さ」を楽しく学ぶお手伝いをしています。同時に、消費者が直接関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。

また、食材を大切に、食べ残しゼロを訴えるなど、食に関わる企業としての社会的責任を果たすべく取り組んでいます。



### ◆職業体験

SDGsとの関連性



キャリア教育支援の一環として、全国各地の中学校・高校の生徒を直接当社に招き、職業体験を開催しています。職業体験では、「企業で働く人」を知ってもらうことで将来の「働く」というイメージを持ってもらうことを目的としています。更に、当社における「SDGs達成に向けた取り組み」などについての講義では、現代の社会で課題とされていることや、課題解決のために企業として取り組めることについて学ぶ機会を提供し、将来を担う世代のキャリア教育に協力しています。





# 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付け、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ております。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回以上実施しております。また、当社は執行役員制度を導入し、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回以上実施しております。

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コンプライアンス委員会、与信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	庄 司 英 洋	議 長	—	構成員
取締役	荒木田 幸 浩	構成員	—	—
取締役	窪 田 和 男	構成員	—	—
取締役	田 代 義 尚	構成員	—	—
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)	辻 孝 夫	構成員	—	委員長
取締役 (社外)	半 田 靖 史	構成員	—	構成員
取締役 (社外)	松 澤 修 一	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。

		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
取締役	庄 司 英 洋	●	●	●			●
	荒木田 幸 浩		●	●			
	窪 田 和 男		●	●	●		●
	田 代 義 尚		●	●			
社外 取締役	久保田 紀久枝						●
	後 藤 敬 三				●		●
	辻 孝 夫	●					●
	半 田 靖 史					●	
	松 澤 修 一	●			●		●

## 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
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繋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	○	—
辻 孝夫	辻孝夫氏は、商社における業務経験に加え、2社の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繋がるもの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いただくことで当社の経営体制の強化に繋がる役割を期待しております。	13/13 <sup>*1</sup>	○	(株)シンニッタン 社外取締役 (監査等委員) (株)立花エレクトック 社外取締役 富士ソフト(株) 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
半田 靖史	半田靖史氏は、各地の部総括判事を歴任した裁判官としての経験並びに弁護士としての活動を通じ、豊富な法律の専門的知識を有しており、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繋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。	— ※1	○	—
松澤 修一	松澤修一氏は、三井物産(株)において主にM&A、ベンチャー企業への事業投資などを経験し、その後は食料・食品分野における国内、海外の事業投資と経営に関わる幅広い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繋がるものと判断しております。同氏には、食品事業、海外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繋がる役割を期待しております。	— ※1	— ※2	三井物産(株) 理事食料本部長補佐 DM三井製糖 ホールディングス(株) 社外取締役

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 所長 興亜監査法人代表社員 (株)SKIYAKI社外取締役 (監査等委員) (株)千代田曾計社 代表取締役

※1 2022年度の取締役会への出席状況を記載しております。なお、辻孝夫氏は、2022年6月24日開催の定時株主総会において就任してからの回数を記載しております。また、半田靖史、松澤修一の両氏は2023年6月23日の定時株主総会の時をもって就任したため2022年度の出席状況を記載しておりません。  
 ※2 松澤修一氏及び矢野栄一氏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おりません。  
 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、各候補者の有する能力、資質、実績等を総合的に勘案すること、また、社外役員の指名については、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、役位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。

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58億円であり、実績は17億円でありました。

◆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

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・報酬委員会にて役位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〉当社の取締役の個人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、役位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> × 3 × 役位別配賦率 × 評価係数  
<sup>※1</sup> 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。  
<sup>※2</sup> 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、2022年3月期にかかる取締役の配賦額は同1.7%であります。  
<sup>※3</sup> 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  
 役位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
代表取締役社長	84%	0%	15%	69%	18%	12%	63%	25%	11%
取締役常務執行役員	87%	0%	13%	73%	15%	10%	68%	21%	10%



## マネジメント体制

### 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・リテール本部糖質醱酵部粗糖室長
- 2013年 4月 同社食糧本部糖質醱酵部長
- 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
- 2022年 6月 当社代表取締役社長(現)



### こうとう 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(現)



### あらかだ ゆきひろ 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(現)



### 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(現)
- (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
- 2022年 12月 富士ソフト(株)社外取締役



### くぼた かずお 窪田 和男 取締役

- 1987年 4月 (株)横浜銀行入行
- 2010年 10月 同行田町支店長
- 2015年 5月 同行国際業務部長
- 2017年 4月 同行執行役員営業本部副本部長法人営業部担当
- 2018年 4月 同行執行役員南部地域本部長
- 2021年 4月 当社上席執行役員財務経理部長
- 2023年 4月 当社常務執行役員管理本部長
- 2023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(現)



### はんた やすし 半田 靖史 社外取締役

- 1982年 4月 東京地方裁判所判事補
- 1992年 4月 名古屋地方裁判所判事
- 1996年 4月 長野地方裁判所判事・飯田支部支部長
- 2000年 4月 東京高等裁判所判事
- 2004年 4月 札幌地方裁判所部総括判事
- 2007年 4月 東京地方裁判所部総括判事
- 2018年 8月 高知地方・家庭裁判所所長
- 2020年 1月 福岡高等裁判所部総括判事
- 2022年 1月 弁護士登録
- 2023年 2月 早稲田リーガルコモンズ法律事務所
- 2023年 6月 当社社外取締役(現)



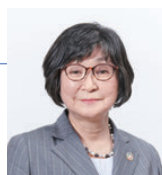
### たしろ よしなお 田代 義尚 取締役

- 1988年 4月 協同飼料(株)入社
- 2012年 4月 同社南九州支店長
- 2017年 4月 当社執行役員
- 2022年 4月 当社上席執行役員
- 2023年 4月 当社常務執行役員畜産事業本部長
- 2023年 6月 当社取締役常務執行役員畜産事業本部長兼研究所管掌(現)



### 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(現)
- 2019年 7月 東京農業大学監事(非常勤)



### まつざわ しゅういち 松澤 修一 社外取締役

- 1988年 4月 三井物産(株)入社
- 2007年 10月 WRハンブルレフトジャパン(株)代表取締役社長マネージングパートナー
- 2014年 4月 三井物産(株)食品事業本部海外事業戦略室長
- 2017年 10月 同社ニュートリション・アグリカルチャー本部事業開発部長
- 2020年 3月 同社米州本部食料・リテール商品本部長兼米国三井物産(株)SVP
- 2022年 9月 同社理事食料本部長補佐
- 2023年 6月 DM三井製糖ホールディングス(株)社外取締役
- 当社社外取締役(現)



## 社外取締役メッセージ

社外取締役

### 後藤 敬三



「おいしさのみなもと」からの価値提供を社外の立場でサポートしていきます。

### 外部の視点で捉えたフィード・ワンの強み

私は、大蔵省(現・財務省)の出身で、予算や税制・税務、金融・証券市場関連の業務に長年携わり、大学・大学院での教職も経験してきました。2020年6月より当社の社外取締役を務め、今年で4期目となります。

この3年間は、コロナ禍とウクライナ情勢が事業環境に多大な影響を及ぼす中、鳥インフルエンザや豚熱などの疾病発生も加わり、会社の底力が試される状況となりました。世の中の激しい変化に対して、当社が体力を保ってレ

ジリエンスを発揮しつつ、困難を克服していく様子を目の当たりにし、強い印象を受けました。山内社長(当時)からは、私が社外取締役に就任した際に手紙をいただきましたが、いかに厳しい事業環境においても飼料の供給を維持し、人々の食生活を支え続けていくという、堅固な意志が書き綴られていました。

コーポレートスローガン「おいしさのみなもと」が示す通り、食のバリューチェーンの源流に立ち、これを確保・



維持する自覚は、社会の期待に応える価値提供の根幹であり、当社事業が社会に存続し、持続的に成長していくための必須条件でもあります。

当社の強みは、社内の連携・コミュニケーションの良さ、製品開発・生産における技術力、スピーディーな意思決定と対応にあると認識しています。

特に社内の連携・コミュニケーションについては、会議における若手社員からの積極的な発言や、チャレンジを肯定・尊重する前向きな組織風土に風通しの良さを感じており、経営陣や執行部から社員への丁寧な発信・対話についても高く評価したいと思います。こうした社内の絆がもたらすソーシャルキャピタル、ヒューマンキャピタルが技術的優位性と相まって、フィード・ワンならではの価値提供

に繋がっていると言えるでしょう。そして最近では、急速なコスト環境の悪化を受けた施策実行により、2023年度に利益の回復を見込んでいるように、常に迅速かつ確かな対応を行うことで、脅威を機会に転換し、成長の維持に繋がっています。

この7月、フィード・ワンのSNSアカウント「ONE's チャンネル」が開設されました。こうしたコミュニケーション活動を通じて、当社が持つ将来の可能性を積極的に発信し、世の中に広く伝えていくことがこれからの課題だと思います。また今後は、海外事業展開の加速に向けて、当社固有の強みである製品開発・生産の技術力をグローバル市場において発揮し、成長機会の拡大を図るべきと考えます。

討プロセスの客観性・透明性を担保する体制となっています。

なお当社では、取締役会の実効性を分析・評価すべく、取締役及び監査役の全員を対象に毎年アンケートを実施しています。その結果、2022年度の実効性は、全体として実効性があると評価されましたが、課題として、業務執行に係る審議に時間を要し、中長期的な戦略やサステナビリティ対応への取り組み、リスク管理といった課題に対し、深度のある審議の時間が十分に確保されていないという意見が出されました。

私自身の考えを述べますと、企業価値の向上について取締役会では、中長期の展望に立った、深く幅広い議論を行うことが求められます。業務執行に係る審議を行う際は、ESG経営の推進や技術開発の強化、海外事業展開など、中長期の成長を目指す上で柱となるテーマを意識し、当面の審議対象から離れた、将来的な視点からも議論を行うスタンスが大切になると思います。

社外取締役として効果的な外部視点を提供できるよう、

当社事業及び飼料業界への理解を更に深めながら、取締役会の実効性に寄与してまいります。



## 取締役会とコーポレート・ガバナンスの特色

現在の取締役会は、取締役9名のうち私を含む5名が社外取締役で、社外メンバーが過半数を超える構成となっています。監査役会は、常勤社外監査役及び社外監査役が各1名と、社内の常勤監査役1名で構成され、こちらも社外メンバーが過半数を超えています。私が社外取締役に就任した2020年度の実効性は、社内取締役5名・社

外取締役4名だったので、その後の社外取締役比率の上昇は、外部からの監督をより重視する姿勢を反映したものと考えるでしょう。

私たち社外取締役は、取締役会のみならず毎月の経営会議や、リモートで開催される諸会議にも出席しています。企業経営の経験や食品科学の専門知識を持つ社外取締役の積極的な発言により、いずれの場においても活発な議論が交わされ、私も自らの知識や経験を活かし、知的所有権に関する意見を述べたり、さまざまな視点からの投げ掛けを行うべく努めています。

コーポレートガバナンス・コードについては、近年の改訂への対応も含め、全ての原則へのコンプライアンスを満ち、東証プライム市場への上場企業に求められるよりも高度なガバナンス水準の具備にも努めています。

ガバナンス拡充の一環として当社は、取締役会の任意の諮問委員会として「指名・報酬委員会」を設置しています。同委員会は、取締役候補者の選定及び取締役の報酬体系に関する適切性などを検討しており、2022年度における庄司新社長の就任についても十分に討議し、取締役会へ答申されました。同委員会は、代表取締役と社外取締役全員で構成され、社外取締役が委員長（議長）を務めています。社外取締役の意見を尊重し、各検

## 未来のフィード・ワンへの期待と自らの役割

経営理念の「Mission」の項には、「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。」という言葉が掲げられています。しっかりと足もとを踏みしめた「はじめの一步」の先には、世界へ広がっていく価値提供の広大な土壌があり、全てのステークホルダーとともに繁栄を分かち合う豊かな未来が待っていると考えます。社員の皆さんには、目線を上げて方向性を定め、着実に歩を進めていくことで、価値提供を大きく広げ、豊かな未来を実現していただきたいと願っております。

「おいしさのみならず」に立つ当社の製品・技術は、国内畜水産業界の発展を支え、私たち日本人の食卓を支えるだけでなく、世界中のあらゆる食文化に寄与することができ、食のグローバルなバリューチェーンにおいて必要不可欠なものとなる可能性を秘めています。特に当社が注力している、ゲノム解析技術を活用した育種改良・生産性向上や、リサイクル飼料及び低魚粉・無魚粉飼料による環

境負荷の低減といった取り組みから繋がっていく世界は、非常に大きいと思われま

す。私たち社外取締役は、これまでも事業内容を理解するための情報提供を豊富に受け、さまざまな機会を通じて現場に伺い、実地に見聞させてもらうことで知識を得てきましたが、今後もそうした情報提供や見聞の機会を充実していただき、より多くの社員の皆さんと対話する場を得ることで、当社事業の更なる発展をサポートしていきたいと考えています。また同時に、社外取締役に対する評価や要望も聞かせていただければ幸いです。

私の父も兄も農業関係の仕事に勤務しており、私だけ長らく畑違いの職場で人生を過ごしてきましたが、フィード・ワンの一員となり、ようやく農業や食との関わりを持つことができました。当社の取り組みを通じて、SDGsや健康経営への関心が高まり、自分のライフスタイルも変化してきました。食の未来をともに創造していくことが、とても楽しみです。





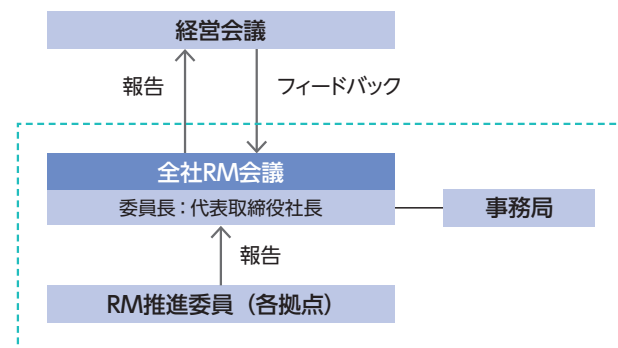
## リスクマネジメント

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。



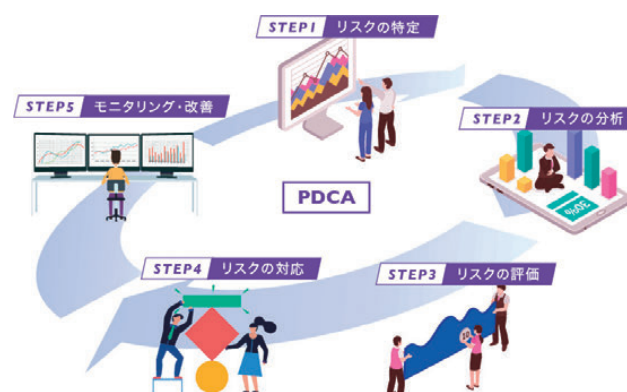
### リスクマネジメント活動

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。

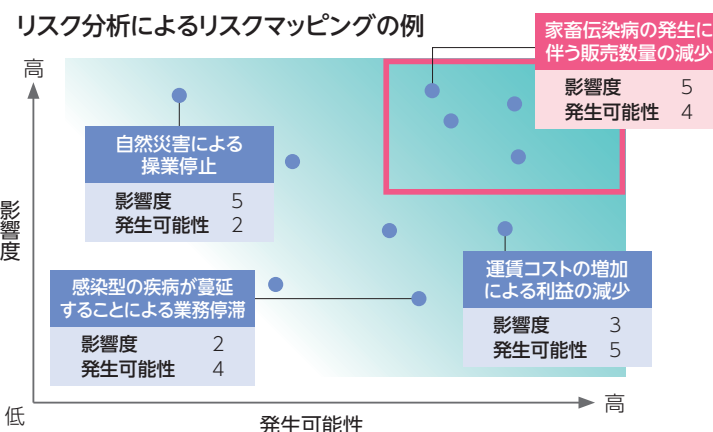
#### 全社RM会議を中心とした主な活動内容

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。



## BCP（事業継続計画）

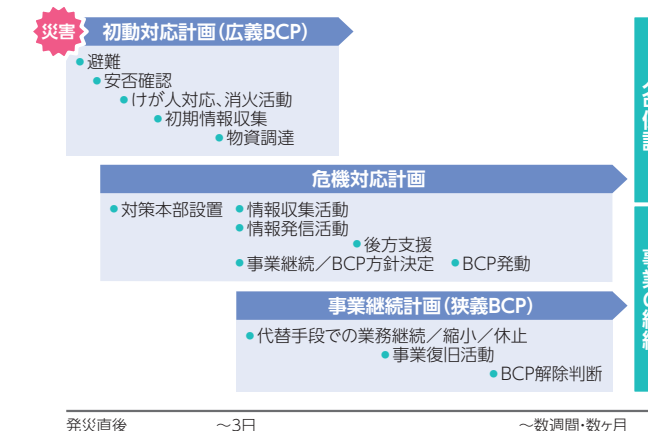
当社グループでは大規模災害、不測の事故、感染症の流行等の経営に重大な影響を与える事象（以下、「経営危機事象」という。）に備えるため、BCP（事業継続計画）を飼料製造工場等、各拠点で策定しております。

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。

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おります。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とお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：2023年6月23日、URL: <https://pdf.irpocket.com/C2060/ba4w/ALy7/IY6Y.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>



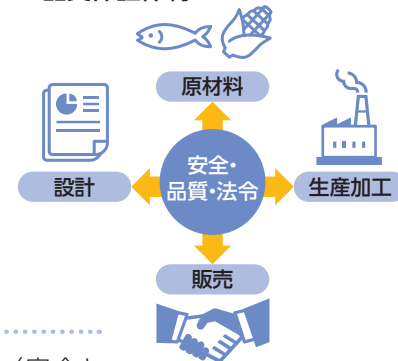
## 品質保証

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。

### 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、成分、製造フロー等を確認し、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。

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。



## 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、食品ともに表記内容・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、有害物質混入防止ガイドライン等の各種ガイドラインを遵守するとともに、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、継続的な品質確保に向けた取り組みを行っています。

進し、ISO研修会を定期的で開催することで業務改善活動を実施しています。

飼料安全法等の法令説明会を開催し、法令遵守にも取り組んでいます。

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

## 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」を定期的で開催し、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、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、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方針を定めております。

- (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。

- (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。



## 7ヶ年財務データ

	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
<b>経営成績</b> (百万円)							
売上高	207,920	207,562	212,886	215,050	214,120	243,202	307,911
売上原価	182,917	183,629	189,757	191,401	192,163	220,490	285,218
販売費及び一般管理費	20,171	20,225	19,005	18,234	16,284	18,418	21,270
営業利益	4,831	3,706	4,123	5,414	5,672	4,293	1,422
経常利益	5,131	4,103	4,466	5,737	6,081	5,067	1,711
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
総資産	79,904	87,082	88,934	90,880	99,251	108,504	127,913
純資産	30,968	33,304	36,413	38,906	42,794	44,840	45,314
設備投資額	5,033	6,448	3,811	7,934	8,120	2,659	2,103
減価償却費	1,855	2,370	2,395	2,513	3,157	3,198	3,235
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
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
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
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
<b>1株当たり情報</b> (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
1株当たり配当額	4.50	4.50	4.50	5.00	15.00*2	25.00	25.00
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
<b>財務指標</b> (%)							
売上高営業利益率	2.3	1.8	1.9	2.5	2.6	1.8	0.5
売上高当期純利益率	1.9	1.4	2.2	1.8	2.1	1.5	0.3
自己資本利益率 (ROE)	13.7	9.4	13.5	10.3	11.0	8.5	2.3
総資産経常利益率 (ROA)	6.3	4.9	5.1	6.4	6.4	4.9	1.4
自己資本比率	38.3	37.8	40.5	42.3	42.6	40.8	35.0

※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おります。



# 財務概況

## 経営成績

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、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付け、原料調達が多様化・生産体制の合理化、製品の品質・サービスの向上等の取り組みを進めてまいりました。

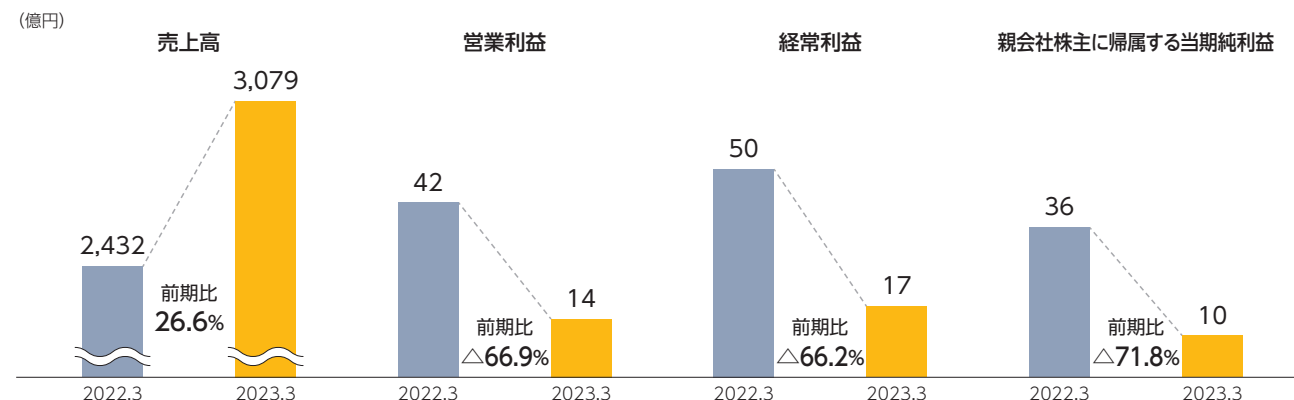
当連結会計年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）は、エタノール向け需要の拡大から主原料のとうもろこし価格が上昇していた中で、ロシア・ウクライナ情勢等の地政学的リスクによる穀物等の供給不安、日米金利差の拡大による円安進行等により、飼料の原材料価格は年間を通じて歴史的な高値で推移しました。また、豚肉・鶏卵等の畜産物相場は供給不足の影響等により高値基調が続きました。

当連結会計年度の売上高は3,079億11百万円と前連結会計年度に比べ647億9百万円増加しました。これは畜

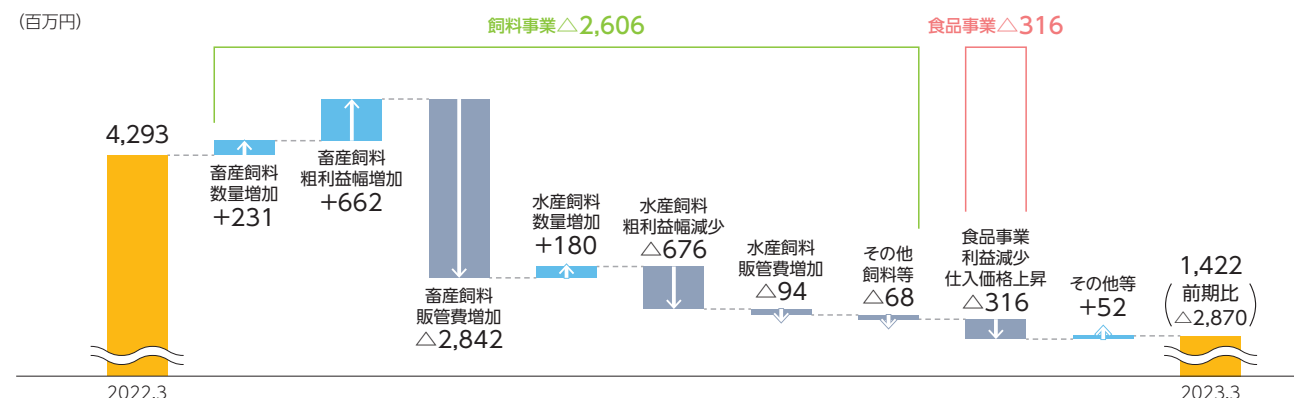
産・水産飼料ともに販売数量及び販売価格が前連結会計年度を上回ったことに加え、畜産物相場の高騰に伴い食品の販売価格が大きく上昇したこと等によるものです。また、売上原価は2,852億18百万円となり、前連結会計年度に比べ647億28百万円増加しました。これは原材料価格やエネルギー価格の上昇によるものであり、売上高の増加を上回りました。

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は212億70百万円となり、前連結会計年度に比べ28億52百万円増加しました。これは配合飼料価格安定制度の積立金が23億1百万円増加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14億22百万円、経常利益は17億11百万円となり、それぞれ前連結会計年度に比べ、28億70百万円、33億55百万円減少しました。



### 営業利益 増減要因



## 財政状態

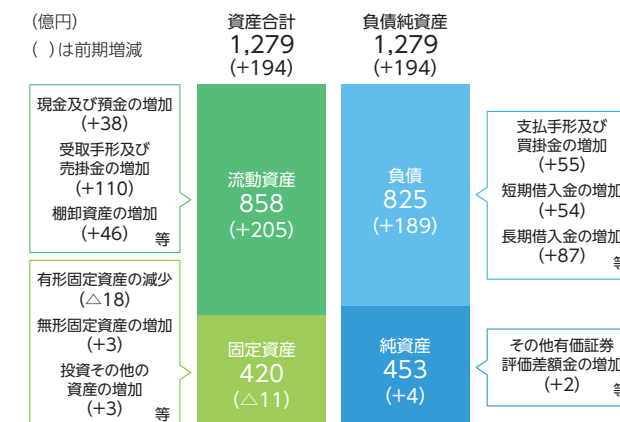
当社グループの主力事業である配合飼料の製造・販売は、主原料であるとうもろこし等を海外からの供給に頼っているため、米国等の産地での作付面積・天候変動による収穫量の増減や中国の需要増加、海上運賃の変動等の要因により、原料コストが大幅に変動するリスクを抱えています。そのため畜産飼料の販売価格は四半期毎に価格改定を実施しておりますが、この変動要因が当社グループの財政状態に重要な影響を及ぼしております。

当連結会計年度末は、資産合計は前連結会計年度末に比べ194億8百万円増加しました。これは畜産・水産飼料の販売価格上昇による売上債権の増加等に伴い流動資産が205億33百万円増加したこと等によるものです。

負債は前連結会計年度末に比べ189億34百万円増加しました。これは原材料価格の上昇による仕入債務の増加及び運転資金調達のための短期借入金の増加等に伴い流動負債が100億52百万円増加したこと、また、財務の安定性確保に向けた長期借入金の増加等に伴い固定負債

が88億82百万円増加したこと等によるものです。

純資産は前連結会計年度末に比べ4億74百万円増加しました。これは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、その他有価証券評価差額金の増加等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は、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。

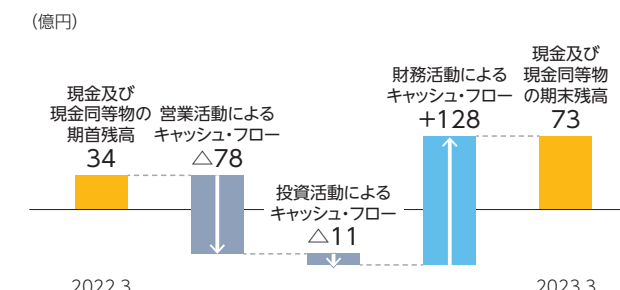
当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は73億22百万円となり前連結会計年度末に比べ38億77百万円増加しました。これは先行き不透明な外部環境の変化に伴う資金需要の増加に対し、事業の安全性と財務の健全性向上を図ることを目的として現預金の積み増しを図ったものであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の計上による資金の増加があったものの、運転資金需要の大幅な増加による資金の減少が上回り、78億16百万円の支出（前年同期は27億40百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、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、11億87百万円の支出（前年同期は9億52百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払等による資金の減少があったものの、運転資金需要に対応するための借入金の増加等による資金の増加が上回り、128億81百万円の収入（前年同期は11億74百万円の支出）となりました。なお、当社は2022年8月に極度額100億円のコミットメントライン契約及び総額100億円のサステナビリティ・リンク・ローン契約をそれぞれ締結しており、SPT（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）には当社のサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）に基づきCO<sub>2</sub>排出削減率を設定しております。





## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	3,500	7,379
受取手形及び売掛金	40,359	51,375
電子記録債権	2,427	3,885
商品及び製品	2,345	3,070
原材料及び貯蔵品	13,269	17,156
動物	335	357
その他	3,100	2,791
貸倒引当金	△34	△180
流動資産合計	65,303	85,836
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	25,521	24,177
減価償却累計額	△12,082	△11,174
建物及び構築物（純額）	13,438	13,002
機械装置及び運搬具	30,322	29,123
減価償却累計額	△18,050	△17,905
機械装置及び運搬具（純額）	12,271	11,217
土地	6,355	6,114
リース資産	1,046	1,045
減価償却累計額	△227	△318
リース資産（純額）	818	727
建設仮勘定	45	68
その他	2,211	2,137
減価償却累計額	△1,627	△1,599
その他（純額）	583	538
有形固定資産合計	33,513	31,668
<b>無形固定資産</b>		
その他	530	916
無形固定資産合計	530	916
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	8,215	8,531
長期貸付金	16	12
破産更生債権等	239	327
繰延税金資産	315	274
その他	630	702
貸倒引当金	△259	△356
投資その他の資産合計	9,157	9,491
固定資産合計	43,200	42,076
<b>資産合計</b>	<b>108,504</b>	<b>127,913</b>

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023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	30,903	36,482
短期借入金	11,350	16,803
リース債務	128	126
未払法人税等	441	467
賞与引当金	685	558
その他	6,513	5,636
流動負債合計	50,022	60,074
<b>固定負債</b>		
長期借入金	10,478	19,208
リース債務	759	658
繰延税金負債	10	203
役員株式給付引当金	156	173
退職給付に係る負債	2,194	2,234
資産除去債務	3	3
その他	38	42
固定負債合計	13,641	22,523
<b>負債合計</b>	<b>63,663</b>	<b>82,598</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	9,737	9,737
利益剰余金	23,882	23,952
自己株式	△271	△244
株主資本合計	43,348	43,445
<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	948	1,229
繰延ヘッジ損益	72	32
為替換算調整勘定	△1	61
退職給付に係る調整累計額	△61	△0
その他の包括利益累計額合計	957	1,323
<b>非支配株主持分</b>	<b>534</b>	<b>546</b>
<b>純資産合計</b>	<b>44,840</b>	<b>45,314</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>108,504</b>	<b>127,913</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2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
売上高	243,202	307,911
売上原価	220,490	285,218
売上総利益	22,712	22,693
販売費及び一般管理費	18,418	21,270
営業利益	4,293	1,422
営業外収益		
受取利息	14	10
受取配当金	138	145
持分法による投資利益	109	-
備蓄保管収入	138	141
補助金収入	379	163
その他	188	210
営業外収益合計	969	670
営業外費用		
支払利息	94	158
売上割引	35	46
持分法による投資損失	-	42
支払手数料	1	78
その他	65	56
営業外費用合計	195	382
経常利益	5,067	1,711
特別利益		
固定資産売却益	6	37
投資有価証券売却益	45	305
補助金収入	196	61
受取保険金	18	-
特別利益合計	266	404
特別損失		
固定資産売却損	25	13
固定資産除却損	59	43
固定資産圧縮損	12	-
減損損失	143	208
子会社整理損	-	0
関係会社株式評価損	2	-
工場閉鎖損失	-	211
特別損失合計	243	476
税金等調整前当期純利益	5,090	1,639
法人税、住民税及び事業税	1,317	492
法人税等調整額	83	103
法人税等合計	1,401	596
当期純利益	3,689	1,042
非支配株主に帰属する当期純利益	29	12
親会社株主に帰属する当期純利益	3,659	1,030

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
当期純利益	3,689	1,042
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	88	280
繰延ヘッジ損益	44	△39
退職給付に係る調整額	△14	60
持分法適用会社に対する持分相当額	107	63
その他の包括利益合計	226	365
包括利益	3,915	1,408
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,885	1,396
非支配株主に係る包括利益	29	12

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	5,090	1,639
減価償却費	3,198	3,235
減損損失	143	208
持分法による投資損益 (△は益)	△109	42
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	1	242
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△49	△127
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	74	127
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	52	16
受取利息及び受取配当金	△153	△155
支払利息	94	158
投資有価証券売却損益 (△は益)	△45	△305
支払手数料	1	78
子会社整理損	-	0
関係会社株式評価損	2	-
固定資産除却損益 (△は益)	77	19
固定資産圧縮損	12	-
補助金収入	△196	△61
受取保険金	△18	-
売上債権の増減額 (△は増加)	△6,483	△12,565
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△3,362	△4,635
仕入債務の増減額 (△は減少)	5,358	5,579
その他	1,058	△774
小計	4,748	△7,278
法人税等の支払額	△2,025	△538
保険金の受取額	18	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,740	△7,816
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△2,623	△2,070
有形及び無形固定資産の売却による収入	166	101
投資有価証券の取得による支出	△20	△4
投資有価証券の売却による収入	282	484
子会社の清算による収入	-	6
貸付けによる支出	△200	△25
貸付金の回収による収入	603	168
補助金による収入	696	1
利息及び配当金の受取額	164	162
その他	△21	△12
投資活動によるキャッシュ・フロー	△952	△1,187
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	1,740	5,560
長期借入れによる収入	1,145	10,500
長期借入金の返済による支出	△1,958	△1,877
利息の支払額	△96	△147
配当金の支払額	△971	△967
リース債務の返済による支出	△136	△132
支払手数料の支払額	△1	△78
自己株式の取得による支出	△1,027	△1
自己株式の売却による収入	132	27
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,174	12,881
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	614	3,877
現金及び現金同等物の期首残高	2,830	3,444
現金及び現金同等物の期末残高	3,444	7,322



# 会社情報

## 会社の概況 (2023年3月31日現在)

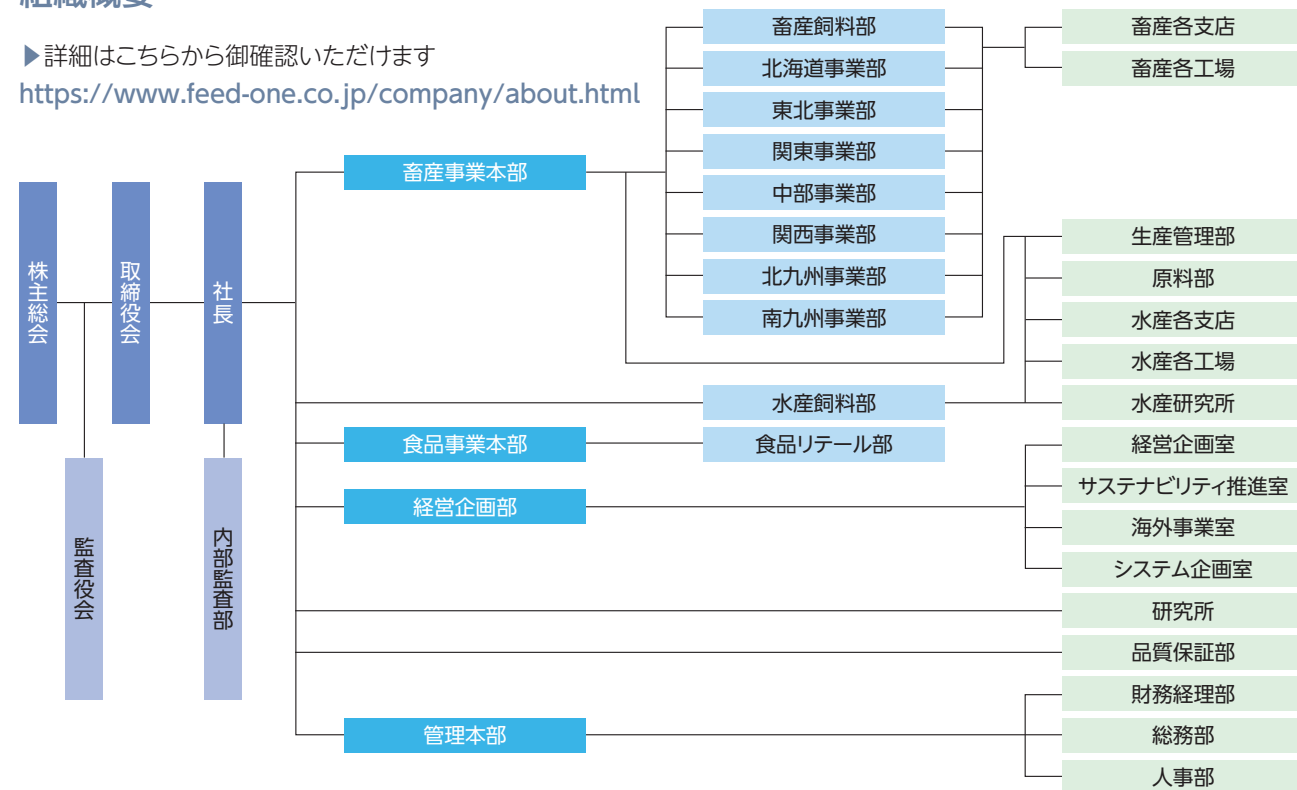
商号	フィード・ワン株式会社
設立	2014年10月1日
資本金	10,000百万円
本店所在地	横浜市神奈川区鶴屋町二丁目23番地2
従業員数	910名(連結)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
決算期	3月31日
当社グループの主な事業内容	飼料の製造・加工・販売、 畜水産物の仕入・生産・加工・販売等

## 取締役及び監査役の状況 (2023年6月23日現在)

代表取締役社長	庄司 英洋
取締役	荒木田 幸浩
取締役	窪田 和男(新任)
取締役	田代 義尚(新任)
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)	辻 孝夫
取締役(社外)	半田 靖史(新任)
取締役(社外)	松澤 修一(新任)
常勤監査役(社外)	矢野 栄一
常勤監査役	青山 徹
監査役(社外)	近田 直裕

## 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 (2023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	17,494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	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/>

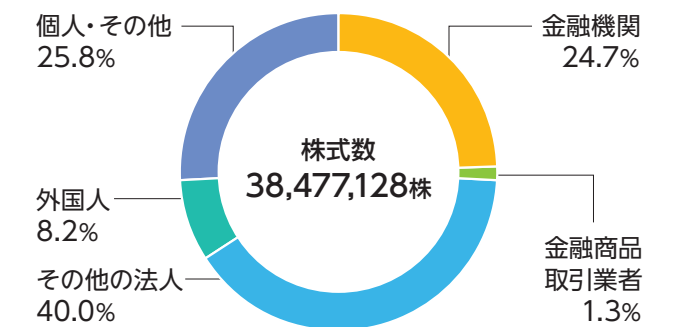
株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
 三井住友信託銀行株式会社

## 大株主の状況

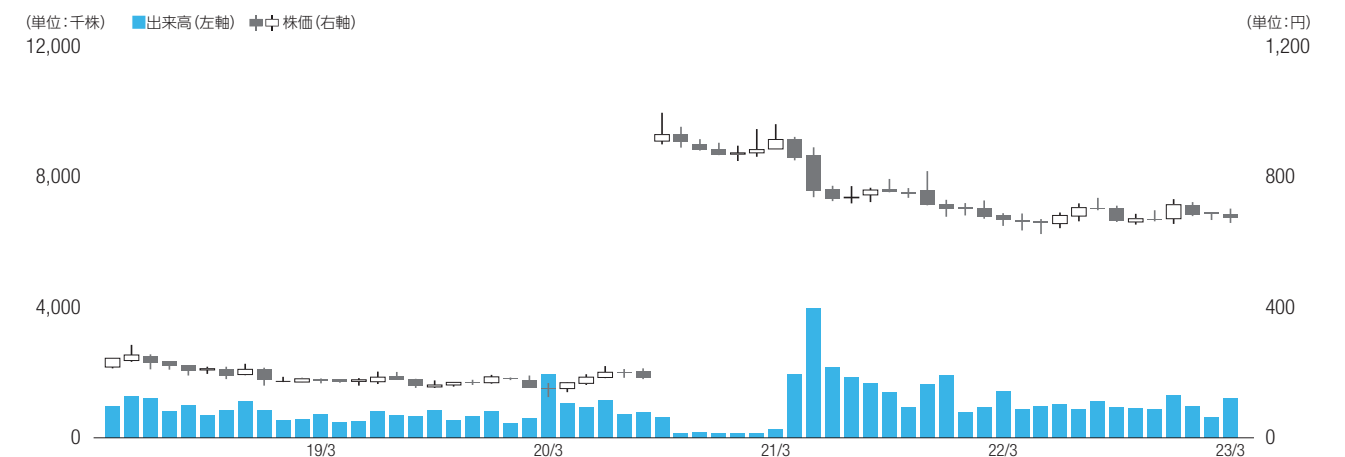
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	9,838	25.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,438	8.95
有限会社大和興業	1,207	3.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,188	3.09
ケイヒン株式会社	1,047	2.72
東京海上日動火災保険株式会社	857	2.23
朝日生命保険相互会社	803	2.09
株式会社横浜銀行	781	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	722	1.88
株式会社ヨンキユウ	600	1.56

(注) 1.大株主は2023年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しております。  
 2.持株比率は自己株式(43,559株)を控除して計算しております。  
 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253,960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。