FEED ONE

フィード・ワン 統合報告書 2026

2026年3月期



CONTENTS

2 1.イントロダクション
2 フィード・ワンの理念ーPMVVー
3 フィード・ワンのあゆみ
4 At a Glance
5 ビジネスモデルと価値創造の源泉
6 ステークホルダー別の創出価値

7 2.メッセージ
8 トップメッセージ
12 財務・人事担当役員メッセージ
15 ROIC向上に向けた事業戦略
16 長期ビジョンと中期経営計画の進捗
17 マテリアリティと企業価値向上の関係性
18 社員×サステナビリティ担当役員座談会

21 3.戦略
21 環境認識と進むべき方向性
22 事業担当役員メッセージ
23 製品差別化
24 積極投資
25 製造効率化
26 ポートフォリオ最適化
27 R&D戦略
29 人材マネジメント

34 4.サステナビリティ
34 サステナビリティ推進体制・ガバナンス
35 食のサプライチェーンにおけるインパクト、機会、リスク
36 地球環境への配慮
38 持続可能な畜水産業の実現
39 人権の尊重

40 5.ガバナンス
41 社外取締役対談
43 役員一覧
44 コーポレート・ガバナンス
48 リスクマネジメント
50 品質保証
51 コンプライアンス

52 6.データ
52 国内主要拠点
53 収益・費用構造
54 10カ年の財務データ
55 株式情報
56 会社概要／社外からの評価

ナビゲーションボタンの使い方



コミュニケーションマップ



編集方針

フィード・ワングループは経営理念（P.2参照）の下、2034年3月期までの長期ビジョンおよび3カ年ごとの中期経営計画、中長期のマテリアリティおよびその行動計画となるOne'sアクションを定め、企業価値向上に努めています。本統合報告書はこれらとともに、業績や投資計画、資本コスト経営などの財務情報、そして人的資本、環境への取り組み、ガバナンスなどの非財務情報を統合的に語ることで、当社の中長期の価値創造力をご理解いただくことを目的としています。なお、本統合報告書の制作に際しては、「統合報告フレームワーク」（IFRS財団）や「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」（経済産業省）をはじめ、国内外のIR・ESGに関するガイドライン・動向を参考にしています。

今後も、建設的な対話を進めるためのエンゲージメントツールの1つに位置付け、持続的な企業価値の向上に努めていきます。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せください。

報告期間

2025年4月～2026年3月
（一部2026年4月以降の情報を含む）

報告範囲

フィード・ワン株式会社を中心とする
当社グループの活動

将来の見通しに関する免責事項

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

発行年月
2026年10月

1 Introduction

価値創造ストーリー

Purpose 存在意義

飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

生産者や取引先、消費者をはじめ、
私たちを取り巻くすべての人と社会が
より豊かで持続可能なものとなるように、
これからもフィード・ワンは挑戦を続け、
未来への希望を力強く育んでいきます。

50年、100年、その先も、
豊かな食卓を未来へつないでいくために。

CONTENTS

P. 3 フィード・ワンのあゆみ
P. 4 At a Glance
P. 5 ビジネスモデルと価値創造の源泉
P. 6 ステークホルダー別の創出価値

フィード・ワンの理念 — PMVV —



フィード・ワンのあゆみ

フィード・ワングループは、経営統合を起点に、事業基盤を強化しながら付加価値・ソリューション型の事業モデルへと進化してきました。
これからも「おいしさのみなもと」から食を支え、持続的な価値創造と社会への貢献を目指します。

価値創造の歩み

第1フェーズ
（2016年3月期～2024年3月期）

統合による事業基盤の確立

統合シナジーの創出により、飼料流通量が横ばいで推移する中、統合後10年間で販売数量を40万トン超拡大。あわせて収益基盤の強化を進め、第1フェーズ最終年度には当時の過去最高益を達成しました。

	2016年3月期		2024年3月期
販売数量	336万㌧	⇨	379万㌧
経常利益	37億円	⇨	77億円

2016年3月期

協同飼料（株）と
日本配合飼料（株）が統合



2018年3月期

50億円超を投じ、
北九州水産工場を竣工



2021年3月期

100億円超を投じ、
北九州畜産工場を竣工



第2フェーズ
（2025年3月期～2034年3月期）

付加価値・ソリューション型モデルへの転換

「数量拡大型」から「付加価値・ソリューション型」へ事業モデルを転換。顧客との共創を通じて畜水産業が抱える課題の解決に取り組み、持続可能で安定的な供給体制を構築していきます。

	2025年3月期		2027年3月期
経常利益	67億円	⇨	88億円（計画）
EBITDA	105億円	⇨	130億円（計画）

2026年3月期

連結子会社の苫小牧飼料（株）
と東北飼料（株）を吸収合併



2026年3月期

養牛研究施設の移転を発表
（福島県／2027年稼働予定）



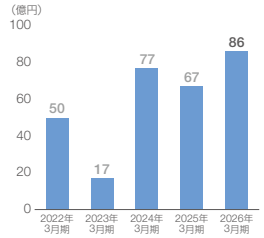
2026年3月期

水産新工場建設を発表
（愛知県／2028年稼働予定）



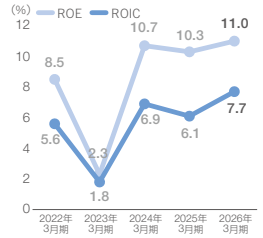
成長の軌跡

経常利益



2026年3月期は、採算を重視した販売戦略により、販売数量はほぼ横ばいの中、各利益で過去最高益を達成。

ROE／ROIC



ROEは直近3カ年で安定的に推移。飼料事業の収益性改善が牽引し、ROICも改善。

革新的な製品・サービスの創出

乳牛のゲノム解析サービス

乳牛のゲノムを解析し、より乳量の多い個体を選抜し、経営成績改善に寄与。



ルミナス

これまで難しかった乳量増加と最適乳成分の維持を実現。
［特許出願中］



サステナZERO

無魚粉飼料。漁獲量減少のリスクが高まる中、資源保全とコスト管理を両立。

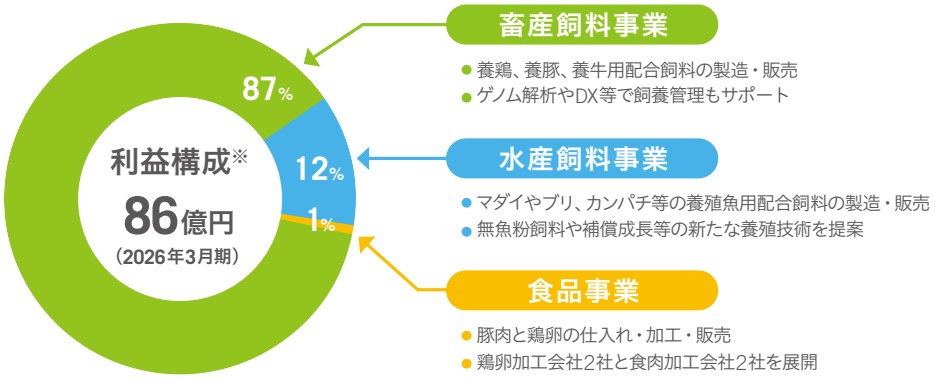


At a Glance

私たちは、人が生きるために欠かせない「食」の根幹を支える配合飼料のリーディングカンパニーです。

フィード・ワングループの事業

当社グループでは「畜産飼料事業」「水産飼料事業」「食品事業」の主に3分野で製品・サービスを提供しています。



※セグメント利益(経常利益ベース)であり、その他／調整額を含まない構成比となっています

市場ポジション・資本効率

強固な事業基盤を背景に、質の高い成長を実現しています。



※ 上記は、2026年3月期の実績です。

底堅い需要に支えられる配合飼料市場

国産畜水産物の需要拡大により、人口減少下でも配合飼料の流通量は今後も安定

● 畜水産物需要の拡大

食肉嗜好の高まりや天然魚の漁獲量減少、訪日外国人の増加を背景に需要が拡大

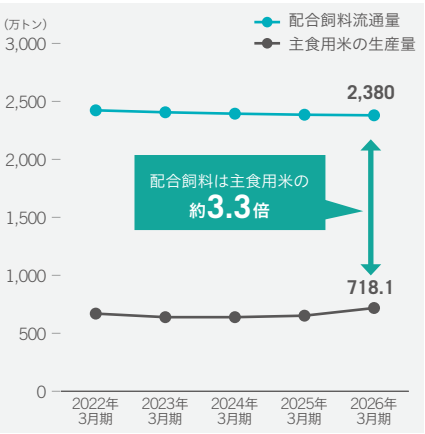
● 国産シフトの進展

地政学リスク等による輸入不確実性の高まりで国産畜水産物への期待が拡大

● 技術革新による生産拡大

IoT化や陸上養殖等の新たなビジネスの拡大により生産の効率化推進

配合飼料流通量と主食用米の生産量の比較※



※ 出所：農林水産省のデータを基に当社作成

安定供給と安定収益を両立する事業モデル

畜産飼料事業は、価格改定と価格安定制度により原料価格上昇局面でも事業が安定

● 原料価格変動の転嫁

配合飼料は輸入原料比率が高く、穀物相場・為替の影響を受けやすい事業構造です。一方で、四半期ごとに原料価格変動に応じて販売価格を改定できるため原料価格の変動をタイムリーに反映し、マージンを維持しています。

● 畜産物の安定供給を支える制度

配合飼料価格安定制度は、国・生産者・メーカーが連携して基金を積み立てる仕組みです。原料価格高騰時には積立金から補てんを行うことで、生産者の経営を下支えし、畜産物の持続的かつ安定的な供給に貢献しています。

詳細については、▶ P. 53をご覧ください。

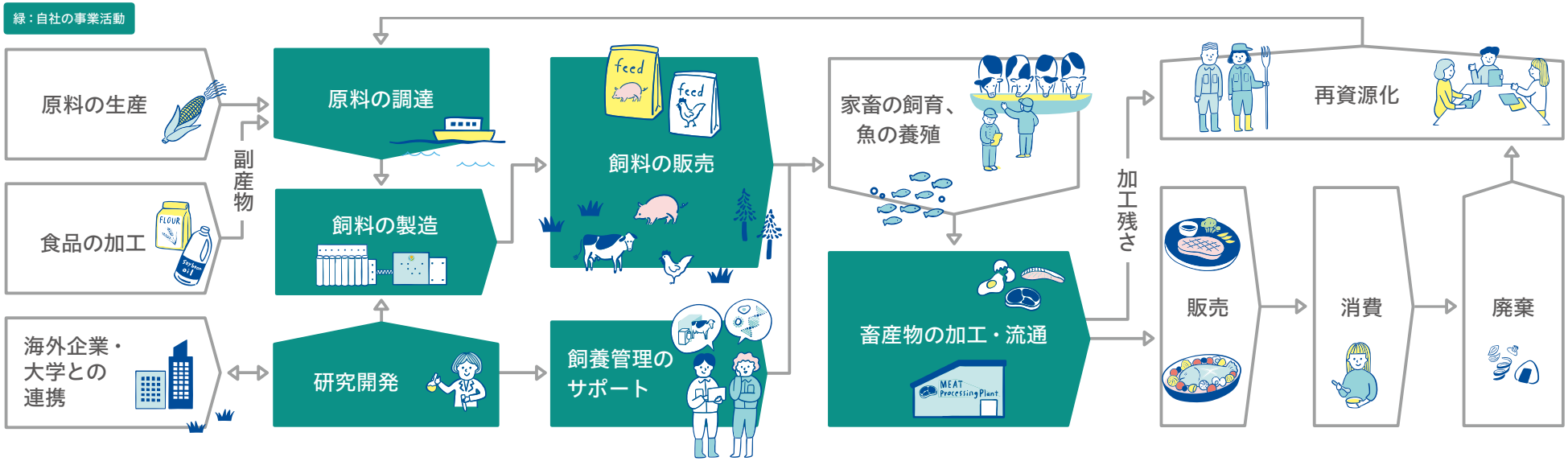
ビジネスモデルと価値創造の源泉

フィード・ワングループは、食のサプライチェーンの川上から川下まで、様々なステークホルダーと協働し事業を展開しています。
価値創造の源泉を活かした多様な付加価値を提供し、創出価値の最大化を図っています。

「ステークホルダー別の創出価値」については、▶ P. 6をご覧ください。

食のサプライチェーン

緑：自社の事業活動



配合飼料、畜水産物を提供

価値創造の源泉

付加価値の提供

● 最先端の栄養学や生理学　● 独自に確立した飼養管理技術　● マーケットに左右されない供給力

付加価値を支える 競争優位性

原料調達力
株主である三井物産(株)との
連携により安定した仕入れを実現

製造拠点の充実
全国に14の製造拠点を有し、
積極的に最先端の設備を導入

社員の技術力
畜種ごとに専門性を深化させた営業体制と研究所をベースにした国内外の大学・研究機関と提携

ステークホルダー別の創出価値

当社グループは、事業を通じ持続可能な食のサプライチェーンに貢献することで、
環境・社会・経済価値の最大化を目指しています。

環境・社会価値の追求（お客様・取引先、従業員、地球環境、消費者・地域社会）

お客様・取引先

販売数量
3,733千トン



畜産飼料　3,635千トン
水産飼料　98千トン

従業員

※ 集計範囲は
フィード・ワン単体

平均給与
772.3万円



一人当たりの教育関係費
63,141円



従業員エンゲージメントスコア
Q.フィード・ワンが好きか
86.7%（肯定的回答）

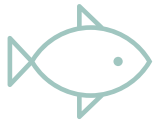


地球環境

Scope1・2総排出量の削減
（2021年3月期対比）
2,929 t-CO_2



魚粉配合比率
40.5%
一般的な配合比率45～50%（当社調べ）



J-クレジット創出量
3,664 t-CO_2



消費者・地域社会

出張授業・企業訪問
7回

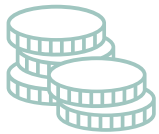


食品寄付
40件



経済価値の追求（株主・投資家）

当期純利益
63.8億円



配当額
45.5円／年



TSR（5年間）
146.2%
※ 2021年3月期を100とする



DOE
3.1%



配当性向
27.3%

**持続的な成長と企業価値向上の
実現に向けた基盤のさらなる強化へ**

※ 上記の実績は、2026年3月期の実績です。

2 Message

価値創造への想い、目指すべき未来

株主・投資家、お客様・取引先、従業員、地球環境、消費者・地域社会 ――すべてのステークホルダーに選ばれ続けるために、私たちは企業価値向上に挑み続けます。本章では、当社グループが目指す姿と現在地を、トップマネジメントおよび社員の視点から紐解きます。



CONTENTS

P. 8 トップメッセージ
P. 12 財務・人事担当役員メッセージ
P. 15 ROIC向上に向けた事業戦略
P. 16 長期ビジョンと中期経営計画の進捗
P. 17 マテリアリティと企業価値向上の関係性
P. 18 社員×サステナビリティ担当役員座談会

トップメッセージ



日本の「食」を支え、未来を創る、価値提供型モデルへの進化で成長を加速する

「量」ではなく「質」を追求し収益性と持続的な成長を実現する

2026年3月期は、当社にとって大きな手応えを得ることができた1年となりました。事業環境に恵まれたとは言えない状況でも過去最高益を更新し、業績や各種経営指標も期初計画を上回るなど、十分に評価できる成果を上げることができました。

一方で、現在の成果に満足しているわけではありません。数量面では、収益性を伴う販売機会を十分に取り込めなかった面もありました。また、中期経営計画については経営指標としては概ね想定を上回って進んでいるものの、次の成長投資に向けた検討スピードや、安全衛生、内部統制、人的資本を最大限活かす人事制度など、道半ばの課題もあります。

それでも、今回の成果は一時的な外部環境や個別要因だけによるものではありません。当社が目指してきた経営体質の変化が、着実に成果として表れ始めています。特に大きいのは、従来の「数量」重視から、「収益性」や「資本効率」を重視する経営へと、会社全体の意識や行動が変わりつつあることです。

従来の配合飼料業界には、大規模な製造設備を安定稼働させる観点から、販売数量の拡大を優先する意識構造がありました。しかし当社では、研究開発が高付加価値製品を生み出し、営業がその価値をお客様に伝え、需要を踏まえて計画的に製造するという好循環が定着しつつあります。「どれだけ多く売るか」よりも、「どのような価値をお客様に届けるか」が、お客様とのWIN-WINの関係につながります。

この1年は、幅広い領域で差別化製品の収益化が進みました。また、製造効率化や品目削減、運転資本の削減、キャッシュ・マネジメントシステムの導入、会計関連業務の電子化なども進展し、ROICや業務効率の向上につながっています。

こうした変化の土台にあるのが、経営理念の浸透です。当社のパーパス、ミッション、ビジョン、バリューは、従業員の行動様式や大切にしてきた価値観を言語化したものです。これらが各組織のリーダーによる発信や職場での対話を通じて浸透し、日々の判断や行動に反映されることで、収益性と持続的な成長を意識した経営体質への転換が進んでいます。

トップメッセージ

2026年3月期 経営指標ハイライト

販売数量	EBITDA	ROE	ROIC
373万トン	127億円	11.0%	7.7%
		当社は当中期経営計画期間では株主資本コスト8%、WACC6%と想定しています。	
前期比 ▲1.4%	前期比 +20.6%	前期比 +0.7pt	前期比 +1.6pt
業績予想比 ▲2.1%	業績予想比 +14.1%	業績予想比 +2.0pt	業績予想比 +1.7pt
中期経営計画（2027年3月期） 390万トン	中期経営計画（2027年3月期） 115億円	中期経営計画（2027年3月期） 8%以上	中期経営計画（2027年3月期） 6%以上

次の成長投資を見据え、意思決定のスピードを高める

好調な業績を実現できた一方で、今後の成長に向けた課題も明確になっています。特に重要なのは、次の設備投資に向けた検討スピードです。



2026年3月期には、将来の競争力強化に向けた重要な投資を決定しました。愛知県豊川市に建設中の水産新工場は、2028年4月の竣工を予定しており、知多工場からの移行後、早期に製造・販売を軌道に乗せることが重要です。新工場では、付加価値の高い飼料や特殊な飼料への対応力を高め、試作・製品開発機能も強化します。畜産飼料事業では、福島県における養牛研究施設の移転や苫小牧工場での牛代用乳製造設備の増強を通じて、仔牛から成牛まで一貫して当社独自の技術を活かした飼料を製造する体制を整え、養牛向け飼料における強みをさらに高めていきます。

さらに、中長期的には北海道での成長可能性にも注目しています。北海道は、国内において畜産の拡大余地がある重要な地域ですが、既に供給力が需要に追い付かない状況が生まれつつあります。当社が供給能力を拡大することで、既存需要に応えるだけでなく、新たな需要を創出し、北海道をより大きな畜産基地へ発展させることにも貢献できると考えています。ただし、大規模な投資には、需要の見通しや収益性、投資回収の確度を十分に検証した事業計画が不可欠です。市場の成長性、立地など、精査すべき論点は多くあります。一方で、建設コストや人件費の上昇、働き方改革による工期の長期化が続く中、検討の遅れは将来の機会損失とコスト増加にもつながります。慎重な検証を重ねつつ、取締役会でも議論を活発化させています。

市場の懸念を払拭し、潜在価値への理解を深める

2026年3月期は、資本市場との対話を強化した1年でもありました。当社のPBRは近年1倍を下回って推移していますが、その構成要素を分析すると、ROEは食品業種の中でも高い水準にある一方、PERの低さが課題であると認識しています。これは、当社が利益を上げている一方で、その将来性が株価に十分反映されていない状況を示していると捉えています。

背景には、投資家側から見た二つの大きな懸念があると考えています。一つは、市場全体の成長性に対する懸念です。少子高齢化や農家戸数の減少から、国内の食料市場や畜産市場は縮小すると見られがちです。しかし実際には、シニア層の動物性タンパク質摂取の増加、インバウンド需要、畜水産物の輸出拡大などを背景に、国内の頭羽数や生産量は堅調に推移しています。農家戸数は減少していても、企業化・集約化により生産量は維持されている面があります。

もう一つは、業績の安定性に対する懸念です。配合飼料業界は原価率が高いため、原料相場や為替の影響から業績が変動しやすいと見られることがあります。しかし、配合飼料は畜水産物の安定生産に欠かせない基礎資材であり、容易に代替できるものではありません。原料価格の変動を一定程度販売価格に反映する必要性についても、お客様にご理解いただいています。さらに、当社は高付加価値製品の開発力と営業力を有しており、これらも収益性を支える競争力となっています。

トップメッセージ

配合飼料産業は、畜水産物の安定生産を支える代替困難なインフラ産業であると同時に、製品力や技術力によって差別化できるスペシャリティ産業でもあります。この二つの特性を併せ持つことが、当社の持続的な成長を支える強みです。

こうした価値をより深くご理解いただくため、2026年3月期には財務経理部にIR・財務企画課を新設しました。今後は、財務データに基づく説明力を高めるとともに、“待たずに会いに行くIR”をモットーに、資本市場との対話を一層強化し、当社の強みと配合飼料産業の安定性・成長可能性を丁寧に発信していきます。

監督機能を高め、持続的成長を支える経営体制へ

持続的な成長には、ガバナンスの強化も欠かせません。当社では、私が取締役会議長を兼務していますが、迅速な意思決定と監督機能のバランスを確保するため、2025年3月期から筆頭社外取締役制度を導入しました。また、2027年3月期から役員体制のスリム化により、独立社外取締役が過半数を占める体制となっています。

こうした体制整備を背景に、社外取締役との議論もより活発になっています。基幹システム更新の際には専門的な知見に基づく助言を受け、円滑な稼働開始につなげました。また、水産新工場への大型投資判断においても、将来性を重視した意見が経営判断の後押しとなりました。

当社の事業は、外部からは事業構造や実態が見えにくい面があります。そのため、社外取締役には、飼料工場、農場、食品工場などの視察や、経営会議をはじめとする重要会議への陪席を通じて、事業理解を深めていただいています。十分な情報共有や事業実態への理解を深めていただくことが、より良い議論と適切な監督につながると考えています。

サクセッションプランについても、指名報酬委員会のもとで検討を進めています。社外人材と社内人材を比較しながら、将来の経営を担う人材に、いつ、どのような経験を積んでもらうかを逆算して考えることが重要です。社内候補については、営業の最前線で活躍する人材に本社機能を経験してもらうなど、経営視点を養う取り組みを進めています。

次世代の経営者には、業務経験以上に長期的視野とバランス感覚が求められます。短期的な業績に過度にとらわれず、10年後、30年後の当社と日本の畜水産業を見据えて判断すること、そして、人命・安全、事業継続、収益という優先順位を崩さない胆力が、当社の経営を担う上で欠かせない資質です。

「安全」を最優先に、持続的な事業基盤を築く

労働安全衛生は、当社にとって最優先の経営課題です。飼料工場では、需要変動に応じて製造計画が日々変わることも多く、急なオーダー変更や納期対応が現場の負担を高め、安全面のリスクにつながる場合もあります。

こうしたリスクを低減するため、外部の専門機関による工場診断を継続的に実施しています。飼料工場特有の慣行にとらわれず、第三者の視点から受けた指摘を一つひとつ改善につなげています。

かつては、販売数量を優先することで、製造現場に負荷がかかる場面もありました。しかし、これからの当社に必要なのは、「無理な製造を行わない」「安全を最優先にする」という価値観です。安全は事業活動の前提であり、従業員が安心して働ける職場をつくることが、事業継続と企業価値向上につながります。

この考え方を具体化する取り組みの一つが、安全宣誓書です。工場長だけでなく営業責任者も署名し、製造現場が危険と判断した場合には、営業要請より安全を優先して無理な製造を行いません。営業側もその判断を尊重します。この原則を明確にすることで、現場が安心して安全を最優先に判断できる体制を築いています。

製造現場の課題を解決する価値提供型モデルへ進化する

今後の成長戦略の軸は、付加価値を起点としたソリューション型ビジネスモデルへの進化です。従来は、大規模な製造設備を安定的に稼働させる観点から、販売数量の確保が重視されやすい事業構造にありました。しかし、数量の拡大だけでは一時的な需要変動が業績に与えるリスクも膨らみ、持続的な成長にはつながりません。今後は、高付加価値製品の拡販、製造効率化や品目削減、資本効率・業務効率の向上、デジタル活用の高度化などを一体で進め、付加価値を提供するソ

トップメッセージ

リューション型ビジネスモデルへの転換を加速させます。

当社が目指すのは、一つひとつの製品を通じてお客様の課題解決に貢献し、その成果をお客様の生産性向上と当社の収益性向上の双方につなげるビジネスモデルです。その実現には、営業の進化も欠かせません。農場や養殖現場には、暑熱対策、生産性向上、成績改善、コスト管理、環境負荷低減など、さまざまな課題があります。営業が研究所などの専門部門と連携して課題を的確に捉え、高付加価値製品を専門知識に基づいて提案する。こうした課題解決型の営業力が、今後の競争力になると考えています。

特に水産分野では、魚粉価格の高騰を背景に、無魚粉飼料や低魚粉飼料の重要性が高まっています。水産資源の保全と安定的な原料調達の両立を図り、環境負荷を抑えながら、養殖現場の生産成績向上にも貢献できる製品開発を進めます。また、畜産分野では、養牛の研究開発の深化と牛代用乳製造設備の増強等を通じて、仔牛から成牛まで一貫した価値提供を実現していきます。

こうした成長戦略を実行する上で、社長としての私の役割は、従業員が安心して働き、それぞれの能力を十分に発揮できる環境を整えることです。同時に、業界再編やパートナー戦略など、インオーガニックな成長機会を見極めることも重要な役割だと考えています。現在、当社の成長におけるボトルネックの一つは製造能力です。オーガニックな設備投資とともに、製造面での拡大やシナジーが見込める提携・連携の可能性も検討していきます。

日本の食を支える、スペシャリティ企業としての価値提供で、さらなる成長へ

社長に就任してからの4年間を通じて、私は配合飼料産業の重要性と、当社の成長可能性を改めて実感してきました。配合飼料は、日本の畜水産物生産を支える不可欠なインフラです。当社も、その安定供給を通じて、動物性タンパク質を含む豊かな食生活と人々の健康を長年にわたり支えてきました。

一方で、配合飼料産業は、社会インフラとしての役割だけにとどまりません。研究開発や製品設計、営業の専門性を通じて、お客様の課題解決に貢献し、新たな価値を提供しています。当社は、こうした産業の可能性を事業の成長へとつなげるスペシャリティ企業として差別化された価値を提供し、日本の食を支える責任を果たしていきます。

加えて、事業環境も変化しています。インフレの進行により、生産者の関心は、単に価格の低い飼料を求める姿勢から、現場の生産成績を高めることへと移りつつあります。飼料価格を抑えても、生産性が下がれば経営全体の改善にはつながりません。むしろ、現場の課題を解決し、生産性や収益性を高める飼料へのニーズが高まっています。こうした変化は、価値提供型の製品を強みとする当社にとって、さらなる成長機会になると捉えています。

当社は、こうした価値提供型の製品展開において、競合他社に先行する成果を上げつつあると考えています。日本の食のインフラを支える企業として、将来にわたって必要とされる存在であり続けるためには、製品、人材（人的資本）、研究開発、製造体制への投資を継続し、収益力を高めることが欠かせません。

2034年3月期には、販売数量シェア20%以上、EBITDA160億円以上、ROE10%以上、ROIC8%以上を目指しています。足元の業績を踏まえ、これらの目標を可能な限り前倒しで実現するには、収益率の向上に加え、付加価値の高い製品を安定的に供給できる製造能力の整備が不可欠です。

価値提供型モデルへの進化を通じて、持続的な成長をさらに加速させていきます。そして、日本の食と畜水産業を支える企業として、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの期待に応えていきます。



財務・人事担当役員メッセージ



資本効率を高め、成長投資と人的資本の好循環を生み出す

収益性の改善を、資本効率の向上につなげる

2026年3月期は、中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)の2年目にあたり、財務・資本戦略の面でも大きな成果を得ることができた1年でした。本中期経営計画は、2034年3月期を最終年度とする長期成長戦略「第2フェーズ」の1stステージとして位置付けており、収益性の大幅な改善により過去最高益を更新したことに加え、ROE、ROICについても、本中期経営計画の最終年度である2027年3月期の目標を1年前倒しで、かつ大きく上回る水準で達成することができました。

この成果の最大の要因は、従来の販売数量を起点とした経営から、「収益性」と「資本効率」を重視しながら持続的な成長を追求する経営方針へ転換したことにあります。

当社は、統合後の第1フェーズ(2016年3月期～2024年3月期)において、販売数量の拡大を通じて、JA全農に次ぐ業界シェア2位のポジションを確立しました。一方で、数量を追求する過程では、工場稼働率の逼迫や製造現場への負荷増大、収益性の観点で改善余地のある取引も見受けられるようになりました。こうした課題を踏まえ、第2フェーズでは、数量拡大のみを追求するのではなく、お客様の生産成績向上につながる付加価値の高い製品・サービスの提案を通じて、収益性と資本効率を重視した成長の実現を目指しています。

例えば、畜種や発育ステージによって、飼料が生産成績に与える影響は大きく異なります。仔豚や仔牛などの成長初期段階では、飼料の栄養設計や品質が成績を大きく左右するため、研究開発力や製品力の差が生産者の収益性にも大きく影響します。当社は、こうした高い付加価値を提供できる領域を強化することで、お客様の収益向上と当社の収益性改善の両立を図ってきました。

その結果、高付加価値製品の販売拡大と計画的な生産運営が進み、工場の安定稼働や製造効率の向上にもつながりました。販売数量だけではなく収益性を重視する考え方が現場まで浸透したことが、今回のROE・ROIC改善の背景にあります。

ROIC・CCCを現場の共通言語にする

中期経営計画の開始にあわせて、当社は資本コスト経営を導入しました。当中期経営計画期間中のWACCは6%と想定しており、2026年3月期のROICは7.7%まで改善しました。主力の畜産飼料事業においても、ROICは大きく改善しています。

一方で導入当初は、ROICやCCCといった指標は現場にとって馴染みのある概念ではありませんでした。従来はPL目線が中心であり、売上高や販売数量、利益額への意識はあっても、売掛金、在庫、投下資本まで含め

財務・人事担当役員メッセージ

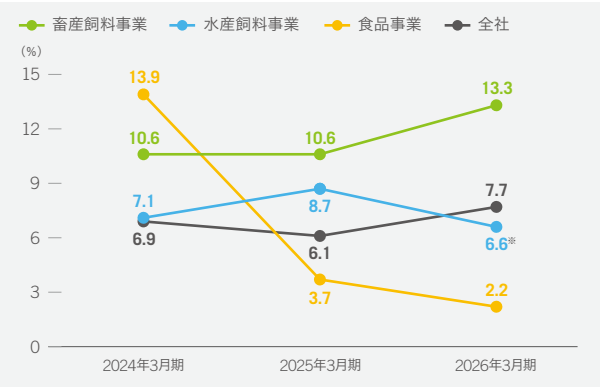
た資本効率の考え方は十分に浸透していませんでした。

そこで、まず数字を見える化することから取り組みを始めました。事業部別に売掛回転期間や在庫水準を可視化し、研修や経営会議、事業部会議などを通じて継続的に発信してきました。また、経営データも可能な限り社内に開示し、ROICやCCCを単なる経営指標ではなく、自らの業務と結び付けて理解できるよう対話を重ねてきました。

その結果、価格改定時に決済サイトの短縮を交渉する動きや、在庫水準の見直し、小ロット製品の整理、品目削減など、現場の行動にも変化が生まれています。製造品目を集約することで製造切替の回数が減少し、原料ロスや設備清掃負荷の低減につながります。その結果、製造効率の向上や投下資本の圧縮が進み、収益性と資本効率の改善に結び付いています。

2026年3月期は、運転資本の改善も大きく進みました。例えば、北九州水産工場では品目の削減により原料・製品在庫の適正化が進み、約5億円改善するなど、会社全体での運転資本改善額は40億円を超える水準に達しました。大型の設備投資を実施しながらも、借入金の返済や現預金の積み増しにつなげることができたのは、ROICやCCCという共通言語が現場に浸透し、全社横断で改善活動を推進してきた成果であると考えています。今後も、ROICやCCCを現場の共通言語として定着させ、資本効率を意識した意思決定をさらに深化させていきます。

ROICの推移



※現在建設中の水産新工場の投資（約70億円）を除くとROICは12.1%

規律ある投資判断で、次の成長基盤を築く

当社は、中期経営計画第2フェーズの10年間で約800億円の成長投資を掲げています。2026年3月期には、愛知県における水産新工場の建設と、福島県における養牛研究施設の刷新を決定しました。これらの投資を通じて、将来の成長基盤の強化を着実に進めています。

大型投資において重視しているのは、規律ある意思決定プロセスです。水産新工場については、土地の取得から最終判断まで1年以上をかけました。建設コストが急騰する局面と重なったこともあり、複数のシナリオを設定し、投資回収、リスク、事業性について検証を重ねました。また、大株主である三井物産（株）が有する投資評価の知見も参考にしながら、収益性やリスク管理の観点から慎重に評価を行い、最終的には飼料メーカーとして適切な意思決定ができたと考えています。この経験で培った投資評価のプロセスは、今後の大型投資にも活かしていきます。

こうした考えのもと、今後、特に重要になるのは、主力である畜産飼料事業における製造体制の再構築です。中でも北海道は、国内において畜産業の拡大が期待される重要な市場であり、日本の乳牛の半数以上が集中しています。当社の工場も高稼働が続いており、将来の需要拡大やお客様のニーズに対応していくためには、製造能力の拡大が必要です。また、中部地区においても、老朽化した工場の対応が重要な経営課題と認識しています。これらの投資にあたっては、土地の確保、サイロ基地との接続性、建設コスト、既存の供給体制への影響などを総合的に評価しながら、投資規律を維持しつつ、将来の成長に必要な施策を着実に具体化していきます。

成長投資を優先しながら、安定的な還元を継続する

キャッシュアロケーションについては、6年間で当期純利益400億円、減価償却費250億円、資産売却等を含め、合計700億円程度のキャッシュ創出を見込んでいます。そのうち約600億円は、成長市場における生産能力の拡大や、製造効率改善に資する設備投資を中心に充当する計画です。

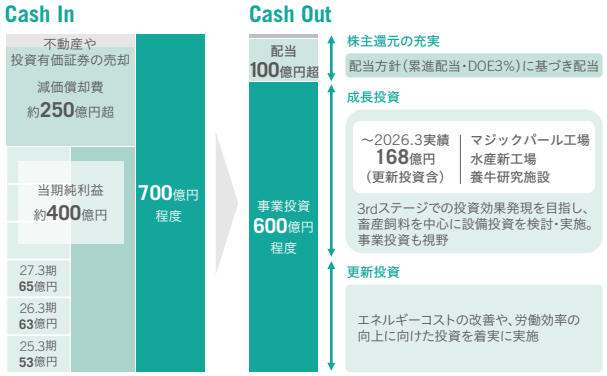
当社には、成長市場における製造能力の拡大、老朽化した工場の再編、研究開発基盤の強化、さらには業界再編に伴う事業投資など、将来の競争優位につながる

財務・人事担当役員メッセージ

多くの投資機会があります。こうした成長戦略に沿った投資を着実に実行することで、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、その成果を株主の皆様への利益還元につなげていきたいと考えています。

キャッシュフローアロケーション方針

1st, 2ndステージ(2025年3月期～2030年3月期)



同時に、安定的な株主還元も重要な経営課題です。当社は、累進配当とDOE 3%を株主還元方針として掲げています。持続的な成長に向けた投資を行いながら、安定的かつ着実に配当を引き上げていくことが重要です。

PBR1倍を下回る現状についても重要な経営課題と認識しています。市場から十分な評価を獲得するためには、短期的な施策に頼るのではなく、成長投資による競争力強化、ROE・ROICをはじめとする財務KPIの向上、安定的な株主還元を一体的に推進することが重要です。今後も施策の進捗や課題を丁寧に発信しながら、資本市場との対話を深め、企業価値の向上と適正な市場評価の実現を目指していきます。

人への投資を、稼ぐ力の向上につなげる

人的資本への投資は、財務戦略と切り離せない重要なテーマです。当社では、過去4年間で管理職以外の給与水準を累計で20%以上引き上げてきました。一方で、それを持続的な企業価値向上につなげるには、一人ひとりの生産性向上が欠かせません。そのため、経営からも、従業員への還元と生産性向上を一体で進める必要性を継続的に発信しています。

こうした考えのもと、営業部門では顧客管理システムの刷新、本社部門ではBPRやAIの活用、BPOなどを急ピッチで進めており、その成果の手応えを感じています。また、各種研修の拡充を通じて、従業員のスキル向上を業務効率化や付加価値向上につなげています。その結果、一人当たりの営業利益額は8百万円を超え、統合時の2倍以上と大きく改善しており、業績向上を従業員に還元し、モチベーションとスキルの向上がさらなる生産性向上につながる好循環が生まれつつあります。

さらに、定期的な従業員エンゲージメント調査においても、肯定的な回答は8割を超える水準となっています。統合から10年を経て、旧社間の垣根を越えた「フィード・ワン」としての一体感も根付いており、日本の食を支える会社で働く誇りが、組織の熱量につながっています。

一人当たり営業利益額(営業利益÷連結従業員数)

2016年3月期 **3,791** 千円／人 ► 2026年3月期 **8,653** 千円／人 ► 2027年3月期(予想) **9,090** 千円／人

経営・現場・投資家をつなぐ対話を深める

2025年10月には、IR・財務企画課を新設しました。同課は、企業価値向上機能の強化、FP&Aを実装することを推進しています。キャッシュフローマネジメント、BSマネジメント等を通じて、攻めの投資の意思決定機能を強化していきます。また、外部への発信体制を強化するとともに、投資家との対話で得られた視点を経営や現場の改善につなげる仕組みでもあります。

現在、投資家との面談内容を毎月取りまとめ、社外取締役を含む取締役全員や本部長クラスに共有しています。投資家の皆様からは、品目削減、製造効率化、低魚粉・無魚粉飼料、暑熱対策など、収益性や差別化につながる施策について多くの質問をいただいています。こうした外部の視点を社内に還元することで、各施策の効果を定量的に把握し、PDCAを実践する意識も高まってきました。

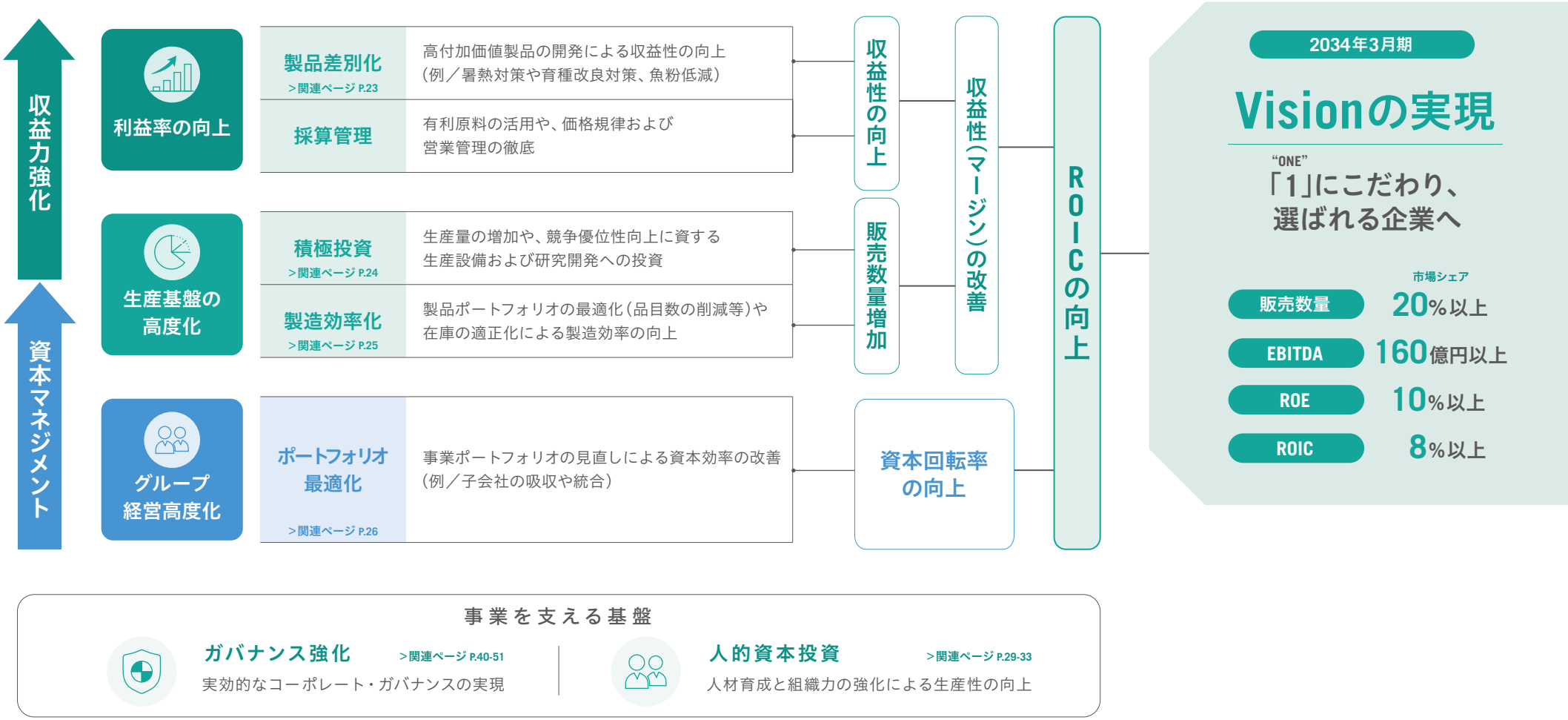
今後も、経営、現場、投資家の間で共通言語を形成しながら、事業戦略と資本市場との接続をより強めていきます。そして、対話を通じて得られた気づきを経営の実行力向上につなげ、業界大手としての社会的役割を果たしていきます。

その先に目指すのは、生産者の皆様の収益向上に貢献し、従業員が誇りとやりがいを持って力を発揮し、株主・投資家の皆様にも価値を還元できる会社であり続けることです。こうした価値創出の積み重ねが、持続的な企業価値向上と株式市場からの適正な評価につながると確信しています。

ROIC向上に向けた事業戦略

当社は「資本コスト経営ロードマップ」に基づき、ROICの向上に向けた取り組みを進めています。具体的には、ROICの分子である収益力強化と、分母である資本マネジメントを両輪で推進しています。

各セグメントがこの方針に基づき、それぞれの施策を着実に実行することで、短期・中期・長期の視点から、持続的にROICを高めていきます。



事業を支える基盤

ガバナンス強化 >関連ページ P.40-51
実効的なコーポレート・ガバナンスの実現

人的資本投資 >関連ページ P.29-33
人材育成と組織力の強化による生産性の向上

長期ビジョンと中期経営計画の進捗

2025年3月期からの10年間を「第2フェーズ」と位置付け、3カ年ごとの中期経営計画（1st～3rdステージ）のもと、積極的な投資を通じて収益力を強化するとともに、飼料の安定供給に努め、企業価値向上を着実に進めていきます。

第2フェーズ

重点施策：継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強

製造設備	製造能力の拡大や、最新設備への更新による製造効率化
研究開発（R&D）	環境負荷低減飼料や家畜の育種改良に対応した飼料の開発
畜水産DX推進	サプライチェーンにおけるDX推進による顧客の持続的成長支援と自社業務効率化
人的資本	研修や人事制度拡充による従業員エンゲージメントの向上、資本コスト経営の浸透推進
海外	海外の最先端技術の取り入れや、日本の配合・製造技術の海外への普及

2034年3月期
Visionの実現
“ONE”
「1」にこだわり、選ばれる企業へ

販売数量 市場シェア	20%以上
EBITDA	160億円以上
ROE	10%以上
ROIC	8%以上

※ 第2フェーズは上記4指標＋総投資額を経営指標とする

1st ステージ
2025年3月期～2027年3月期

経営指標

	2025年3月期（実績）	2026年3月期（実績）	2027年3月期（業績予想）	参考 2027年3月期（中計計画）
販売数量	378万トン	373万トン	381万トン	390万トン
EBITDA	105億円	127億円	130億円	115億円
ROE	10.3%	11.0%	10%	8%以上
ROIC	6.1%	7.7%	7%	6%以上

数量拡大型から付加価値・ソリューション型への転換

2nd ステージ
2028年3月期～2030年3月期

3rd ステージ
2031年3月期～2033年3月期

第1フェーズ
2016年3月期～2024年3月期

統合による事業基盤の確立

投資計画：安定供給×収益性向上

1stステージ～3rdステージ：約800億円
1stステージ～2ndステージ：約600億円

成長投資
更新投資
DX・R&D

- 製造能力向上
- 製品品質向上
- エネルギーコスト低減
- 労働環境改善
- 競争力向上

投資進捗：～1stステージ第2期

168億円 主な投資：水産新工場、養牛研究施設、マジックパール新工場

マテリアリティと企業価値向上の関係性

フィード・ワングループでは、社会・環境を含むステークホルダーと当社グループの事業への影響が大きい課題をマテリアリティ（重点課題）として特定するとともに、具体的な行動計画として「One'sアクション」を定めています。これらに取り組むことで当社グループの中長期的な企業価値向上に努めています。One'sアクションの具体的な取り組みは関連ページをご参照ください。

マテリアリティ	One'sアクション
「おいしさのみなもと」から食のサプライチェーンを支える 安心安全な飼料と食品の安定供給を通じて、日本の食生活を支えます	● 大型投資および設備更新による安定供給体制の維持（P.3, 22, 24, 38） ● 飼料原料の安定確保（P.22-23, 27, 38）
人々の豊かな暮らしに貢献する 畜水産業界の発展に貢献し、人々の持続可能な豊かな暮らしづくりに貢献します	● 持続可能な畜水産業の実現に向けた技術開発（P.22-24, 27-28, 38） ● すべてのステークホルダーにおける人権の尊重（P.39）
飼料を通じて環境と社会の調和を図る 資源循環型社会の実現を目指すとともに、気候変動、生物多様性に対する取り組みを推進します	● 生物多様性保全の推進（資源保護の推進、資源循環、環境負荷低減）（P.38） ● GHG排出量の削減（P.36-37）
食の未来を創る人材を育成する 誰でも活躍できる環境をつくるとともに、新たな価値を創造する人材を育成します	● 多様な人材の活躍推進（DE&I）（P.31） ● 働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進（P.32） ● 次世代リーダーとエキスパート人材の育成（P.33）
社会から信頼される組織をつくる 社員一人ひとりが高い倫理観を持ちガバナンスを強化します	● 衛生・安全・労働環境（HSE）の強化（P.39, 48-49） ● 品質保証体制の強化と変化への対応（P.50） ● 適切な情報開示（P.45） ● サプライチェーンマネジメントの強化（P.34-35, 39） ● 客観性・透明性の高い経営に向けたコンプライアンス体制の強化（P.44-47, 51）

企業価値向上

企業価値向上における位置付け

事業成長の加速・拡大	収益力の向上	事業基盤の強化	経営の持続性の向上
飼料原料の安定確保	市場シェアの拡大	積極的な投資	ESGリスク低減
新技術による新たな価値創造	高付加価値製品・サービスの拡販	次世代養殖や環境配慮型飼料などの開発	地政学・調達リスク低減
GHG排出量削減に資する配合飼料の市場開拓	環境課題解決企業としてのブランド価値向上	環境配慮型飼料、社会貢献型製品の開発	環境負荷低減活動の推進
事業変革を担える人材の育成	多様な人材によるイノベーションの創出	人材・組織の成長	人材流出リスク低減
強固なサプライチェーンの構築	信頼性プレミアム	高度な品質保証体制	適切な情報開示の実施

マテリアリティの特定プロセスについてはこちら ▶ https://www.feed-one.co.jp/csr/policy.html

社員×サステナビリティ担当役員座談会



日々の業務を通じて、社会とお客様への価値を生み出す

新田 当社では、「『おいしさのみなもと』から食のサプライチェーンを支える」をはじめとする5つのマテリアリティを掲げています。それぞれの業務がマテリアリティとどのようにつながっているのか、皆さんの現場での実感を聞かせていただけますか。

木本 はい。私が担当する水産飼料事業では、主原料である魚粉の価格高騰が大きな課題になっています。気候変動による天然資源の減少に加え、世界的な人口増加や養殖業の拡大によって需要が高まり、魚粉価格は上昇を続けています。一方、養殖魚の販売価格は必ずしも飼料価格に連動せず、生産者の経営を圧迫しているのが現状です。こうした課題に対応するため、水産飼料事業では、魚粉に依存しない「無魚粉飼料」の開発と普及に力を入れています。生産者の経営を支えるとともに、天然資源への依存を抑える取り組みであり、「『おいしさのみなもと』から食のサプライチェーンを支える」というマテリアリティに、日々の業務が直結していると感じています。

片江 畜産飼料事業の現場でも同様です。畜産経営の持続可能性に貢献するため、気候変動対応製品や環境配慮型製品の拡販を進めています。特に暑熱による生産性低下を抑える製品は、2026年3月期、過去最高の販売数量となりました。また、生産性の向上とあわせてメタンの排出抑制につながる製品についても、新たな研究施設を活用して開発を進める予定です。お客様の課題解決に貢献する製品を提供し、その価値を販売拡大や収益につなげることで、持続可能性と事業成長を両立できると感じています。

西川 人事の立場からは、「食の未来を創る人材を育成する」というマテリアリティとのつながりを強く実感しています。働きやすい環境や福利厚生制度の整備、人材育成施策の企画・運営など、多くの業務がOne'sアクションに結び付いています。特に人材育成においては、統合時に構築した階層別研修を見直し、上位階層で扱っていた内容を前倒しで取り入れるなど、社員一人ひとりの成長を後押ししています。安心して挑戦し、力を発揮できる基盤を整えることが、会社の成長にもつながると捉えています。

新田 なるほど。皆さん、担当する業務は異なっていても、それぞれの仕事が社会やお客様への価値提供にしっかりつながっていますね。これらの活動を支える要素の一つが、意見を出し合える風通しのよさと、新しいことに挑戦できる組織風土だと捉えていますが、その点について皆さんはどのように感じていますか。

社員×サステナビリティ担当役員座談会



木本 水産飼料事業でいうと、役職や所属にかかわらず、とても意見を聞いてもらいやすい風通しのよさを感じています。水産飼料部長からも「本社が自ら動き、新しい仕事をつくっていこう」というメッセージが発信されており、提案や挑戦を後押しする雰囲気があります。

西川 挑戦を支える環境という点では、人事部でも毎年、制度や福利厚生を見直しており、社員の働きやすさには前向きな変化が表れています。一方で、全国に事業拠点を持つ当社では、転勤やライフイベントとの両立に悩む社員がいるのも事実です。キャリア研修などを通じて将来を考える機会を設けるとともに、ライフステージや価値観に応じて多様な働き方を実現できる環境づくりが今の課題だと感じています。

木本 多様な人材の活躍という点では、水産部門でも活躍の場は広がっています。研究所や工場の配合設計、品質管理では女性社員も活躍しており、異なる視点からの気づきや提案に助けられることも少なくありません。

片江 そうですね。畜産の営業職でも女性社員が増えていて、結婚後も第一線で営業を続けています。働き続けるための環境は少しずつ整ってきたと感じます。

新田 経営としても、性別やライフステージにかかわらず、希望するキャリアに挑戦できる環境を整えることを意識しています。実際に今年も、お子さんの成長を機に新しいキャリアへ挑戦される方がいらっしゃいました。こうした社員が身近なロールモデルとなることで、後に続く社員も自らのキャリアを描きやすくなりますよね。

現場の行動を可視化し、収益力と資本効率の向上へ

片江 ROIC経営の導入後、販売数量や利益に加え、CCCの改善という視点も現場に浸透してきました。例えば、営業現場では、価格改定の交渉において売掛金の回収期間を考慮して交渉を行うケースも見られます。

木本 水産飼料事業でも、在庫回転日数の短縮に取り組んでいます。水産飼料は一定期間の在庫を持つ必要がありますが、製品によっては1～2カ月滞留するケースもあります。そこで、品目の削減や集約を進め、在庫が発生しにくい製造・販売体制への転換を図っています。

西川 経営指標を現場の行動につなげるには、社員がROICやCCCを自分の業務と結び付けて理解することが重要です。階層別研修では、財務経理部からROICやCCCの考え方を説明いただいており、各部門でどのような行動が改善につながるのかを学ぶ機会となっています。

新田 皆さん、ありがとうございます。現場での意識の高まりがよく分かります。一方で、パーパス、マテリアリティ、One'sアクションと日々の業務とのつながりは、さらに分かりやすく示す必要があるとも実感しています。その接点となるのが、One'sアクションに紐づく非財務KPIです。具体的な数値目標として示すことで、行動に結び付きやすくなると期待しているのですが、いかがでしょうか。

木本 まさにその通りだと思います。「ROICを改善する」「マテリアリティを実現する」と言われても、何をすべきかを具体的にイメージするのは簡単ではありません。当部では、魚粉使用比率の低減を重要な目標と位置付けています。従来約40%であった魚粉の平均使用比率を30%まで引き下げることは、魚粉価格の急騰という事業環境の変化を見据え、本来10年先に達成すべきKPIを前倒しで実行する大きな挑戦です。そのためにも、「低魚粉・無魚粉飼料を何トン販売する」といった具体的な販売数量目標を持つことで、営業は提案先や販売計

社員×サステナビリティ担当役員座談会

画をより描きやすくなり、研究所も必要な製品開発に取り組みやすくなります。経営方針を現場の具体的な行動につなげ、部門全体で同じ方向を向いて進めていきたいと考えています。

新田 目標が具体的になることで、現場の行動も変わっていきますよね。一方で、マテリアリティに関する取り組みには、短期的には財務数値に表れにくいものもあります。それでも、無魚粉飼料の拡販や人材育成といった取り組みをKPIで捉え、着実に積み上げていくことが、将来の収益力や資本効率の向上につながります。現場での一つひとつの行動が、財務成果やROIC、企業価値の向上にどう結び付くのか。その道筋を社員に分かりやすく示していきたいです。



部門や会社の枠を越え、変化に挑み続ける

西川 今後の展望として、研修体系は現在の外部環境や社員のニーズをより反映したものへ見直していきたいと考えています。例えば、社外の流れを知り変化に対応していくことを目的に、階層別研修の一環として外部研修へ参加することを検討しています。また、研修の中で、社員からキャリアについての不安や意見を聞くこともあります。社員の皆さんが求めているものをしっかりと認識し、研修を通して何ができるのかは常に模索し続けたいです。

木本 私は、「変化対応力でナンバーワンになる」という目標を掲げています。魚粉価格の上昇や海水温の変化、養殖形態の多様化など、事業環境は大きく変わり続けています。低魚粉・無魚粉飼料に加え、高水温下でも魚を健康に育てる飼料や飼養技術、陸上養殖向け飼料など、これから求められる製品をいち早く形にし、業界をリードしていきたいです。

片江 私は、畜産飼料事業を支える業務基盤を、さらに効率的で働きやすいものにしていきたいです。実際に現在、RPAによる定型業務の自動化や、販売子会社の業務システムの統一を進めています。また、各拠点や販売子会社の工夫や知見を共有し、優れた取り組みを全体へ広げることで、部門や会社を越えた連携にもつなげていきたいです。



新田 頼もしいですね。10年前、当社は「リーディングカンパニーになろう」という言葉を原動力に、業界における存在感を高めてきました。現在は、その先にどのような企業を目指すのかを考える段階にあります。その方向を示すものが、マテリアリティです。皆さんが、自らの業務とマテリアリティとのつながりを捉え、具体的な行動へ移していることにも大きな手応えを得ています。経営としても、One'sアクションやKPIを通じて進むべき方向をさらに分かりやすく示し、部門や会社の枠を越えた挑戦を支えていきたいです。

私たち一人ひとりの行動を、当社の企業価値の向上、そして食の未来と持続可能な社会の実現へとつなげていきましょう。

3 Strategy

ビジネスモデル変革への戦略

原料やエネルギー高騰をはじめとしたコスト上昇、農家の戸数減少や輸入畜水産物の台頭による国内市場の縮小など、事業を取り巻く環境は年々厳しさを増しています。このような中、フィード・ワングループはこれまでの「数量拡大型」から「付加価値・ソリューション型」へビジネスモデルの変革を進めていきます。本章では、変革のための4つのドライバーについてご説明します。

CONTENTS

P. 22 事業担当役員メッセージ
P. 23 製品差別化
P. 24 積極投資
P. 25 製造効率化
P. 26 ポートフォリオ最適化
P. 27 R&D戦略
P. 29 人材マネジメント

環境認識と進むべき方向性

01 外部環境の変化（事業への圧力）

日本の食を取り巻く環境変化が、事業に直接的な圧力をもたらす

コスト上昇 — 穀物・魚粉相場の高騰
エネルギー価格の高騰

×

市場縮小 — 飼養環境の変化（暑熱や家畜疾病）
生産者の離農

外部環境の変動が収益に直接影響する構造に

02 従来の事業モデルの限界

「数量拡大型」の飼料産業モデル（コモディティ中心）

原料の仕入 → 飼料の製造 → 飼料の販売 → 畜産物の販売

価格競争に陥りやすく、収益性・安定性が低下
持続的な成長に限界

03 付加価値・ソリューション型への転換

付加価値・ソリューション型の事業モデルへ
―価値創出の源泉となる4つのドライバー―

- 製品差別化 > P.23
- 積極投資 R&D戦略 > P.24, 27-28
- 製造効率化・ポートフォリオ効率化 > P.25-26
- 人材マネジメント > P.29-33

顧客・生産者の課題解決に貢献するソリューションの提供

事業担当役員メッセージ



畜産の未来を共創する価値提供型への転換

取締役専務執行役員
畜産事業本部長 兼 研究所管掌
田代 義尚

外部環境と事業の目指す姿

畜産飼料事業をこれまでの数量拡大のビジネスから脱却させ、原料コスト上昇リスクや国内畜産市場の構造変化を見据えた上で、畜産生産者の持続的な成長に寄り添う価値提案型ビジネスへと進化させていきます。

2026年3月期は、原料価格や為替の変動といった厳しい事業環境に直面しながらも、価格適正化や製品構成の見直しを着実に進め、収益力の回復に取り組み、過去最高益を達成することができました。また、高付加価値製品の拡販や製造効率の改善にも手応えを得ており、お客様の利益に貢献できました。

今後の取り組み

今後は、環境・サステナビリティへの要請がさらに高まることが想定され、当社としての取り組みをさらに加速させる必要があると認識しています。

2027年3月期は、これらの課題に正面から向き合い、事業の質的転換を一層推し進める1年と位置付けています。研究・製造・販売の連携をより緊密にし、顧客課題に応じた提案力を高めることで、生産性向上とコスト最適化の実現を図っています。

同時に、畜産工場への投資についても、投資対象を定め、実行に移すフェーズにあると考えています。あわせて、研究所への投資も完了させ、環境負荷低減に資する製品・技術開発を加速し、持続可能な畜産業への貢献を目指します。第2フェーズの2ndステージを見据え、これらの投資をより確実に進めるための地盤をつくり上げていきます。



持続可能な養殖を支える飼料開発の加速

執行役員 水産飼料部長
橋本 公治

外部環境と事業の目指す姿

世界の水産物生産量は、天然漁獲量が減少傾向にある一方で、養殖生産量は増加の一途をたどっており、今後も同様の傾向が続くと見込まれています。日本においても、養殖魚に対する需要は中長期的に増加すると想定しています。

飼料供給においては、2026年3月期の魚粉価格の異常な高騰にも象徴されるように、魚粉を主原料とする時代は終わりを迎えており、魚粉需給に左右されない新たな原料設計を通じて、生産者の持続的な生産活動に貢献していく必要があります。

今後の取り組み

飼料メーカーとして安定供給の責任を果たすため、飼料価格の適正化は避けられません。当社の利益確保のみならず、生産者の持続可能性を守る観点から、これまで培ってきた技術を最大限活用し、負担軽減策を講じていきます。

具体的には、これまでの低魚粉・無魚粉化を一気に推し進め、さらに昆虫タンパクに続く新規原料の探索を加速し、有望な代替タンパク源や魚油代替油脂、嗜好性向上物質の確保に注力します。

あわせて、ハード(飼料)に加え、ソフト(技術)の側面からも顧客支援を強化します。給餌量の削減に寄与する「補償成長技術」は、マダイにおいて概ね確立しており、各支店に配置した研究所員(技術普及員)が営業担当者と連携しながら普及を進めています。

今後は、地球規模で進行する高水温化への対応として、環境変化に適応した飼料開発にも取り組み、持続可能な養殖業の実現に貢献していきます。

利益率の向上
製品差別化

対象セグメント ▶ 畜産飼料事業、水産飼料事業

背景／市場構造の変化
- 原料価格の高騰、供給不安
- 気候変動等による新たな経営課題の発現
- 輸出や陸上養殖等、国産畜水産物の需要拡大

当社の強み／競争優位の源泉
- 飼料設計 × 生体メカニズム解析力
- 実証試験に基づく再現性ある製品開発
- 顧客現場に入り込む提案力

インパクト／財務価値の創出
- マーケットシェアの拡大
- マージンの拡大
- 競争優位性の向上・顧客定着

CASES IN ACTION

乳牛用高付加価値製品「ルミナス」

高付加価値製品による収益力向上と顧客定着

乳牛の生産性向上に貢献する高付加価値製品「ルミナス」を上市しました。近年、育種改良や搾乳技術の進展により産乳能力は大きく向上する一方、飼養管理や栄養設計が十分に追い付いていない課題が顕在化しています。

本製品は、脂肪酸強化による乳量・乳成分の向上、酵母によるコンディション維持、消化環境の最適化を通じて乳牛の潜在能力を最大限に引き出し、農家の収益改善に貢献します。

その結果、価格競争に依存しない差別化に加え、同等の技術・製品が限定的であることから高い顧客定着率を実現しており、本製品を起点とした飼料全体の提案拡大によるクロスセルの進展にも寄与しています。

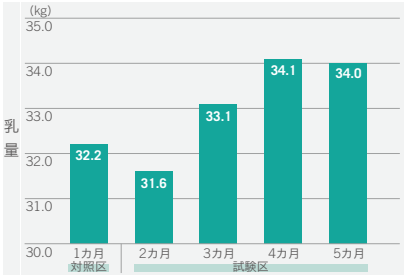
乳牛用配合飼料「ルミナス」の製品特性

ゲノム解析や育種改良により、産乳能力の高くなった個体のポテンシャルを最大限に引き出す



特性1 高泌乳と乳成分を両立
特性2 健康なコンディションをサポート
特性3 繁殖成績への影響

「ルミナス」給与後の産乳成績の推移



出典：フィード・ワン研究所 2025

昆虫タンパク飼料の上市

魚粉依存リスク低減と持続的成長基盤の構築

水産飼料の主原料である魚粉は、漁獲量の不安定性や世界的な需要拡大を背景に価格変動・調達リスクが高まっていますが、代替原料として期待される昆虫タンパクには、魚粉に対する優位性や最適な配合設計が明確ではありませんでした。

そこで当社は、昆虫タンパクの利用基準を確立し、体表粘液の増加による抗病性向上、高水温耐性、ストレス低減といった新たな機能をも見出しました。この研究成果に基づき、取引先での大規模（約30万尾規模）の実証試験を通じてその有効性と再現性を確認しました。

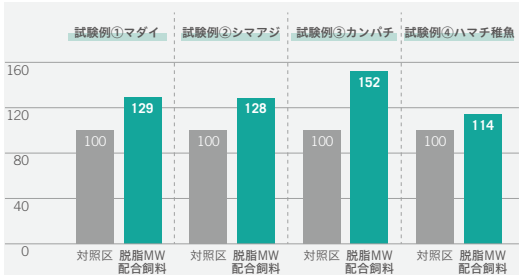
2026年4月にマダイ用とブリ用に3つの新製品を上市しました。差別化と顧客定着を促進し、今後の市場拡大を取り込むことで、中長期的な収益成長のドライバーとなることを見込んでいます。

脱脂ミールワームの製品特性



粘液量が増加し、バリア機能が強化

粘液量（対照区を100とした場合の相対値）



出典：フィード・ワン水産研究所 2024

生産基盤の高度化
積極投資

対象セグメント ▶ 畜産飼料事業、水産飼料事業、食品事業

背景／市場構造の変化
- ニーズの高度化・多様化
- 設備の老朽化進行
- エネルギーコストの上昇

当社の強み／競争優位の源泉
- 需要変化を見据えた投資判断力
- 研究開発と一体化した製造基盤設計
- 健全な財務基盤

インパクト／財務価値の創出
- 製造数量の増加、品質向上
- 製造経費の削減
- 競争優位性の向上・顧客定着

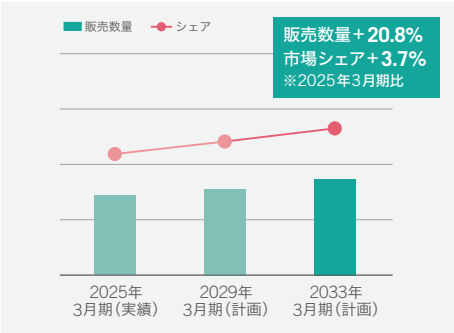
CASES IN ACTION

養牛研究施設を移転し試験精度向上 2027年7月稼働予定

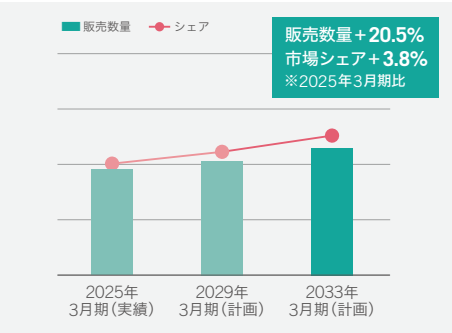
研究機能集約で畜産の高度化と環境対応を両立

福島リサーチセンター内に養牛研究施設の新設を決定し、既存拠点の機能を移転・集約します。畜産業界では、環境負荷低減への要請や生産現場の高度化・自動化の進展を背景に、高付加価値かつ持続可能な飼料のニーズが拡大しています。本施設では、搾乳・哺乳ロボットや自動給餌システム、国内初となる多頭数メタン測定システムなどの最新設備を導入し、GHG排出量低減と製品開発力強化を両立します。研究機能の集約とデータ管理のクラウド化により開発効率の向上と試験精度の高度化を図るとともに、競争優位性の向上とサステナブルな畜産業の実現に貢献していきます。

乳牛用



肉牛用

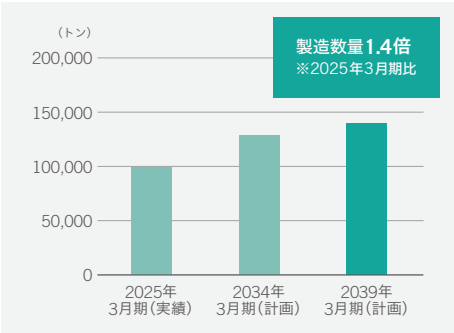


愛知県に水産新工場の建設決定 2028年4月稼働予定

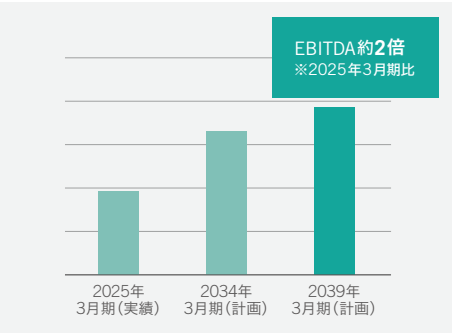
需要の拡大・多様化に対応する供給力と競争力の強化

愛知県豊川市に水産新工場の建設を決定しました。本工場は、建設50年以上が経過した知多工場(水産)の代替拠点として位置付けられ、製造能力は従来比2倍を見込んでいます。養殖業界では、天然魚の漁獲量減少や陸上養殖の進展、国産養殖魚の輸出を背景に市場が拡大し、配合飼料のニーズも高度化・多様化しています。新工場の建設により、北九州水産工場とあわせた最新鋭の製造体制を確立し、供給力と競争力を強化します。さらに、低魚粉・無魚粉飼料の拡充とあわせ、サステナブルな養殖業の実現と競争優位性の向上を図っていきます。

総製造数量



EBITDA



生産基盤の高度化
製造効率化

対象セグメント ▶ 畜産飼料事業、水産飼料事業、食品事業

背景／市場構造の変化
- 製造キャパシティの逼迫
- エネルギーコストの上昇
- 原料相場高騰による運転資金増加リスク

当社の強み／競争優位の源泉
- 製造品目・配合の最適化ノウハウ
- 14工場の連携による製造最適化
- データに基づく製造・在庫最適化

インパクト／財務価値の創出
- 製造数量の増加
- 製造経費の削減
- 運転資金の創出

CASES IN ACTION

品目集約で非稼働時間を削減

時間当たり製造能力の改善

製造品目の集約は、品目切替時に発生する機械清掃や設備メンテナンスなどのロスタイム削減につながります。

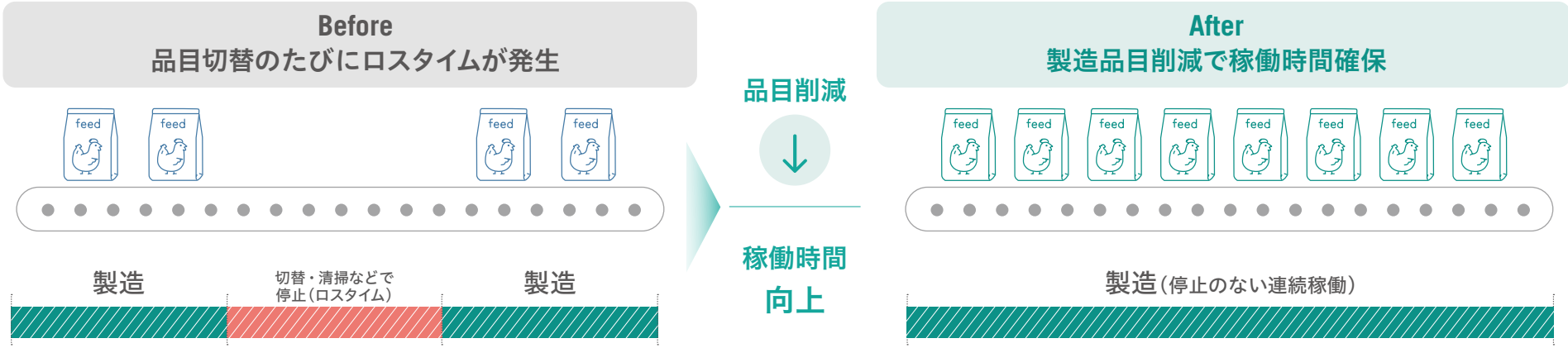
これにより実際の製造に充てられる時間が増加し、設備稼働率と製造効率が向上します（下図）。また、1品目当たりの製造数量拡大により製造工程の効率化が進み、限られた設備能力を最大限活用することが可能となります。北九州水産工場では2026年3月期に時間当たりの製造数量が約80%改善（2022年対比）し、製造効率の大幅な向上を実現しました。

品目集約による在庫圧縮

在庫最適化による運転資金の創出

製造品目の集約により、原料や製品在庫の管理において効率性が向上します。

原料や製品在庫の適正化が進むことで、保管スペースや在庫関連コストを削減するとともに、在庫に拘束されていた資金の圧縮を実現します。これにより創出した運転資金を成長投資や設備投資へ振り向けることが可能となります。北九州水産工場では他の効率化施策とあわせて、2026年3月期に約8,000万円のコスト削減を実現しました。



グループ経営高度化
ポートフォリオ最適化

対象セグメント ▶ 畜産飼料事業、水産飼料事業、食品事業

背景／市場構造の変化
- 畜産・水産業の構造変化
- コモディティ製品の利益率低下
- IoTの発展

当社の強み／競争優位の源泉
- 飼料～食品を跨ぐバリューチェーンの一体運営
- 研究・製造・販売を横断したオペレーション
- 統合を通じた経営資源の再配分

インパクト／財務価値の創出
- マージンの拡大
- 顧客ロイヤルティ向上
- 資本効率の向上（選択と集中の実現）

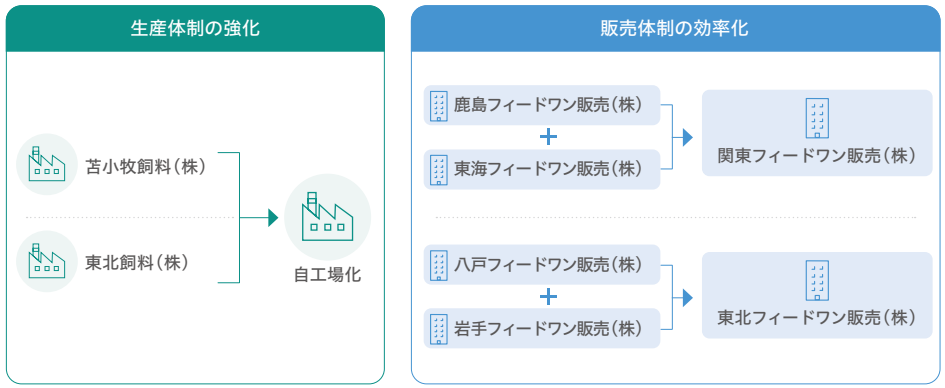
CASES IN ACTION

子会社の吸収・統廃合

経営資源の再配分による収益性向上

畜産飼料事業を中核とした製造・販売体制の強化に向け、グループ会社の吸収・統廃合を段階的に推進してきました。具体的には、従来子会社として運営していた苫小牧飼料（株）や東北飼料（株）を本体に統合し、自工場化を進めることで、製造機能の一体運営と品質・コスト管理の高度化を実現しています。また、地域ごとに分散していた販売子会社の再編・統合を行い、営業体制の集約と業務の効率化を図っています。グループ内の機能重複を解消することで、より一層の競争力強化・収益性の向上につなげます。

生産体制の強化・販売体制の効率化（下図）

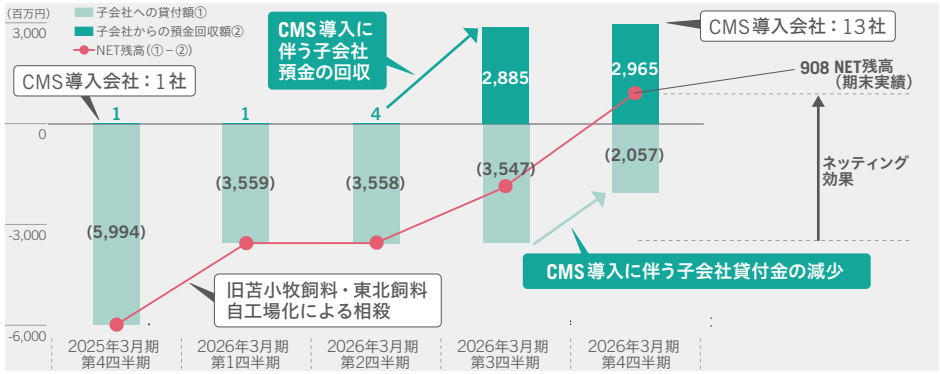


キャッシュ・マネジメントシステムの導入

資金の一元管理による資本効率向上

キャッシュ・マネジメントシステム（CMS）の導入により、グループ内資金の一元管理と可視化を進め、拠点ごとに分散していた資金を効率的に活用できる体制を整えました。これにより、余剰資金の有効活用と資金不足時の迅速な対応が可能となり、外部借入の抑制や資金調達コストの低減につながります。また、資金配分の最適化を通じて、事業間での資源配分の柔軟性を高め、グループ全体での資本効率の向上と財務基盤の強化を実現します。

CMS導入に伴うネッティング（余剰資金の活用）効果（下図）
資金を一元的に管理することで、資金需要を可能な限りグループ内で吸収する



R&D戦略

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

技術・知財における価値創造パス

パーパス	提供価値	研究テーマ	開発品／技術／知財投資
飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける	**畜産飼料事業** 畜産業および社会の持続的発展を目指し、生産者の生産性向上と環境負荷低減	畜産における生産性の向上	養鶏「FO育成PROシリーズ」開発 養豚「ストマックスシリーズ」開発 養豚「サウマンナ」リニューアル 養牛「ルミナスシリーズ」開発
		生理活性素材の活用	新規機能性素材（バイオティクス関連）の研究
		環境負荷の低減	飼料効率を重視した排泄物低減に関する研究開発 家畜からの窒素排泄量低減に関する研究開発
		アニマルウェルフェアへの対応	アニマルウェルフェア（AW）対応設備の調査研究 AW設備における飼育環境変化に対応した製品開発
		品質管理におけるさらなる分析精度・効率性の向上	最新分析技術探求および機器導入・活用
	水産飼料事業 魚粉に依存しない持続可能で高品質な、配合飼料の安定供給	持続的養殖を可能とする、高性能飼料を軸とした「次世代養殖技術」の開発	低魚粉・無魚粉飼料のさらなる普及および製品性能向上 無魚粉化困難な魚種（ハマチ、カンパチ等）に向けた高性能低魚粉飼料の開発 補償成長等の飼料開発にとらわれない飼養技術の開発とその実用化 昆虫タンパク等の機能性を有する新規原料の採用 大規模養殖のニーズに応える給餌システムに対応する物性の製品開発 閉鎖循環式陸上養殖向けの専用飼料の開発
		技術普及員を活用した養殖業へのコンサル営業の推進	研究所員が技術普及員として支店の販売業務をフォローし現場ニーズの吸い上げと迅速な対応を図る

R&D戦略～プロジェクト担当者の声～

VOICE



正確な品質評価と新たな分析技術の開発で、飼料の品質向上に貢献していきます。

研究所 品質管理室
主任 **水本 恵里子**

新たな価値創造へのチャレンジ

私は現在、品質管理室に所属し、社内外から依頼される原料や製品、畜水産物の品質評価を行っています。飼料原料や配合飼料の品質は、家畜や養殖魚の成長、生産性、さらには畜水産物の品質にも大きく影響します。そのため、原料や製品の正確な評価は、安定した品質管理の第一歩です。一方で、環境や市場の変化に伴い、従来の評価法だけでは対応が難しい課題も増えており、新たな評価指標や分析技術の導入検討を進めています。

最近取り組んだテーマの一つが、養鰻マッシュ飼料に使用されるα化デンプンの新たな評価法の検証です。養鰻マッシュ飼料は魚粉とα化デンプンを主原料としており、α化デンプンの種類によっても練り物性が大きく変化します。そこで、デンプンと水の親和性を示す指数に注目し検証を重ねた結果、簡便な手法でα化デンプンの特徴を評価できることを確認しました。現在は分析値データの蓄積を進めるとともに、さらなる精度向上や評価手法のブラッシュアップにも取り組んでいます。

やりがい・今後の抱負

品質管理室はお客様と直接接する機会こそ多くありませんが、日々の分析業務や研究活動が飼料の品質向上や現場課題の解決につながっていることに大きなやりがいを感じています。今後も分析精度の向上と新たな評価技術の確立に努めるとともに、現場や社会の変化を常に意識しながら情報収集を続け、新たな価値創出に貢献していきたいと考えています。



魚を育て、魚に育てられる。持続可能な養殖業を支える研究者を目指しています。

水産飼料部 水産研究所
課長代理 **神谷 賢治**

新たな価値創造へのチャレンジ

私は学生時代、魚を飼育しながら生理学的なアプローチで研究に取り組んでいました。飼育と実験の両立には苦労しましたが、実際に魚を飼育しなければ得られない貴重な知見が数多くあることを学びました。当社の水産研究所では、マダイやブリ、ウナギなど多様な魚種を飼育しており、研究を進めることができます。周辺には多くの養殖場が立地しており、研究成果を素早く現場へ展開できる環境は当社ならではの強みです。

現在の研究テーマは、高水温耐性を付与する飼料の開発や魚粉使用量を削減した持続可能な飼料の開発、無魚粉飼料の改良、新規原料や機能性素材の評価など多岐にわたります。近年、養殖業は海水温の上昇や魚粉価格の高騰といった大きな環境変化に直面しています。こうした課題に対し、スピード感と差別化を意識し、当社独自の原料開発にも着手しました。さらに大学との共同研究を通じて基礎研究を深化させ、社会実装を目指しています。

やりがい・今後の抱負

私たちが開発する飼料は、単に魚を大きく育てるだけではありません。高水温対策や健康維持、魚粉削減などを通じて生産者の安定した養殖経営を支え、水産資源への依存低減や資源循環の促進にも貢献しています。学生時代に培った「魚から学ぶ姿勢」を大切にしながら、今後も現場の課題だけでなく未来のニーズを見据えた研究開発に取り組み、日本の養殖業の発展と食料の安定供給に貢献していきたいと考えています。

人材マネジメント　人事部長メッセージ



執行役員　管理本部　人事部長
岩渕 徹朗

人材戦略を中期経営計画の達成と持続的な企業価値向上の基盤と位置付け、「人」と「組織」の力を高めていく

環境変化をチャンスに変える人材戦略

私たちが直面する現在の労働市場環境を踏まえると、価値観・働き方の多様化や生産年齢人口の減少は、人的資本に関するリスクとして捉えられがちです。しかし、当社は、これらをリスクとしてではなく、飛躍の機会として前向きに向き合うことが企業成長につながると考えています。

この考えのもと、人材戦略を中期経営計画の達成と持続的な企業価値向上の基盤と位置付け、One'sアクションのうち「多様な人材の活躍推進」「働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進」「次世代リーダーとエキスパート人材の育成」の3つを軸とした取り組みを着実に進めています。

経営戦略と連動した人材ポートフォリオ

経営戦略に掲げた生産体制の増強と刷新を支える上で、製造部門の人材強化は最優先課題です。キャリア採用や社内の人材配置を進めるとともに、2026年3月期からエンジニア向け研修を順次拡充しています。これにより、工場間の連携を高めながら人材マネジメントを最適化し、次世代リーダーの育成を推進しています。

また、畜産・水産事業のDX化に向けては、業務の標準化や効率化を担うデジタル人材の育成を進めています。あわせて、非管理職層からマネジメントを意識した研修を行うなど、早期からリーダーを担う人材の育成にも取り組み、事業基盤のさらなる強化を図っています。

従業員エンゲージメントの向上が価値提供へとつながる

当社は、従業員が「働いてよかった」と感じられる環境づくりを目指しています。そのため、従業員エンゲージメントのスコアを経営の重要指標（KPI）とし、制度の整備、多様な人材が活躍できる場の提供、さらに賃上げにも取り組んできました。その結果、社員定着率の維持・向上にもつながっています。引き続き、心理的安全性の高い職場の整備を推進し、一人ひとりがやりがいや成長を実感できる組織づくりを進めていきます。こうした取り組みの積み重ねが、社会に対する大きな価値提供へと結びつくと考えています。

今後に向けて

当社が推進する人的資本への投資は、単なるコストではなく、持続可能な成長に向けた「未来投資」です。この投資は、中長期的には社員一人当たりの生産性向上や利益率の改善といった財務成果につながり、結果としてステークホルダーの皆様への安定的・継続的な還元になります。

私たちは、社会の基盤である「食のインフラ」を担う企業です。いかなる環境変化の中でも、「飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける」という当社のパーパスを実現していくために、今後もその基盤を支える「人」と「組織」の力を絶えず高めていきます。



人材マネジメント　人材戦略

1st ステージにおけるマテリアリティと連動した人材戦略

フィード・ワンは、人的資本に関連するマテリアリティとして「食の未来を創る人材を育成する」を掲げ、具体的な取り組みとしてOne'sアクションを定めています。
これらは中期経営計画における継続的収益力強化のための重点施策とも連動しています。

継続的収益力強化
企業価値向上

研究開発（R&D）
環境負荷低減飼料や家畜の育種改良に対応した飼料の開発

製造設備
製造の効率化による製造数量の底上げや製造経費・在庫の圧縮

畜水産DX推進
サプライチェーンにおける業務効率化、営業・管理業務の効率化

人的資本
研修や人事制度拡充による従業員エンゲージメントの向上、資本コスト経営の浸透推進

経営戦略へのインパクトと目指す姿の実現

生み出される効果
- 働きやすい職場
- 高いエンゲージメント
- 社員のスキル、生産性向上
- 将来にわたって組織を活性化させる人材の増加

マテリアリティを実現するためのOne's アクション
- 多様な人材の活躍推進（DE＆I）
- 働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進
- 次世代リーダーとエキスパート人材の育成

マテリアリティ
「食の未来を創る人材を育成する」
～誰でも活躍できる環境をつくるとともに、新たな価値を創造する人材を育成します～

Values 人材戦略の基盤
社会の信頼に応えるための価値観
- 思いやりを持つこと
- Fairであること
- 謙虚であること

マテリアリティの前提となる機会とリスク

価値観や働き方の多様化
- リスク　ダイバーシティの浸透不足による組織の硬直化
  →イノベーションの停滞、エンゲージメント低下による人材の流出と生産性低下
- 機会　ダイバーシティの浸透による柔軟で開かれた職場環境
  →イノベーションの活性化、高いエンゲージメントによる人材の定着と生産性向上

生産年齢人口の減少
- リスク　人材が定着しない、育たないことによる経営の停滞
- 機会　DX推進、社員教育や専門人材育成による生産性と付加価値の向上

人材マネジメント　多様な人材の活躍推進（DE&I）

方針

多様な背景を持つすべての社員が、お互いを認め合い尊重し、個々の能力や経験を活かせることが企業の持続的な成長に重要と考えています。そのために、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活躍できる職場環境の実現に取り組んでいます。特に重点的に取り組んでいるものは次の通りです。

取り組み

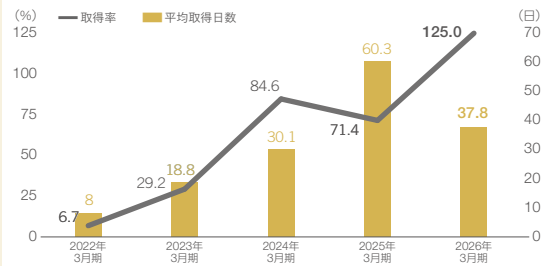
DE&Iにおける重点テーマ	取り組み内容
女性活躍推進	【施策例】女性キャリアデザイン研修 全国から若手女性社員が集まり、課題共有と交流を通じて多様な働き方によるキャリア形成を考える。
男性社員の育児参加	【施策例】育児休業制度の社内啓発、育児休業の有給化 制度周知と環境整備を進め、保存有給休暇の活用で育児休業を有給化し、収入面での不安を軽減。
社内意識改革、風土醸成	【施策例】マイキャリアデザイン研修 管理職以上向け研修で意識改革を促し、誰もが働きやすい風土醸成を推進。
	【施策例】コンプライアンス研修 全社員を対象に研修を実施し、評価項目にも反映して遵守意識の定着を図る。
多様な人材の登用	【施策例】キャリア人材の採用 外部の専門人材や多様な経験者を積極採用し、特に製造部門の人材強化を推進。
	【施策例】シニア人材の活躍 再雇用制度を見直し、経験を活かした業務や育成でシニア活躍を促進。

主要KPI

女性管理職・女性社員比率

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
女性管理職比率（%）	1.1	1.9	2.2	2.1	**2.8**
女性社員比率（%）	19.7	20.0	20.5	20.8	**20.0**

男性社員の育児休業取得率・平均取得日数



※2026年3月期は前年度に育児休業の権利を得た社員が当年度に育児休業を取得したため、取得率が100%を超えています。

社員の採用人数

	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期		2026年3月期	
	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途
男性	18	0	10	1	13	3	21	3	**22**	**6**
女性	8	0	4	1	9	0	8	3	**7**	**4**
採用者における女性比率	30.8%		31.3%		36.0%		31.4%		**28.2%**	

※2026年3月期は苫小牧工場、八戸工場の吸収合併に伴い入社した社員は含めていません。

VOICE

多様な人材が活躍できる職場の実現による企業価値の向上に向けて



人事部 採用研修課
課長　**佐藤 昌俊**

当社の持続的発展には多様な人材の活躍が不可欠であるとの認識のもと、生産体制の強化に向けたエンジニア人材、様々な経験を持つキャリア人材など、新卒採用だけでなく、中途採用も積極的に進めています。もともと新卒採用を中心としており、中途社員の入社後の定着や早期活躍に課題がありましたが、事業理解の促進や社員同士の横のつながりを意識した中途社員向け研修の新設、新入社員研修への参加など、組織風土の醸成を含めて改善を重ねています。道半ばではありますが、多様なキャリアを持つ社員がより一層活躍できる会社を目指していきます。



マイキャリアデザイン研修
管理職層以上と女性社員を対象に、育児や介護などのライフイベントに関するディスカッションを交えた研修を実施しています。

人材マネジメント　働き方改革、人事制度の拡充、健康経営の推進

方針

当社は社員を最も重要な財産と捉え、社員が前向きにやりがいを持って働けるよう制度を整えています。さらに制度を活用しやすい職場環境の整備や、協力しあう社員意識の醸成を目指しています。

働き方改革、人事制度の拡充

ライフイベントやライフスタイルの変化があっても働き続けられるよう、働き方の選択肢を整備しています。

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

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

健康経営の推進

当社は全社員が笑顔で働ける職場環境づくりを通じて、社員の活力と労働生産性の向上を目指し健康経営を推進しています。健康管理アプリによるウォーキング施策や労働時間中の禁煙、産業医・保健師・EAPの相談体制を整備し、不調者支援と心身の健康を支えています。さらにe-ラーニングでヘルスリテラシーを高め、女性の健康や育児に配慮した環境づくりも推進しています。これらの取り組みの評価により、健康経営優良法人に6年連続で認定され、2025年より2年連続で「ホワイト500」に選出されました。

エンゲージメント調査

社員の生産性向上には、やりがいを持ち前向きに働ける職場環境が重要です。当社は2024年3月期から従業員エンゲージメント調査を実施し、指標を継続的にモニタリングして、働きやすくやりがいのある職場環境の構築に努めています。

入社3年以内の定着率（入社年度ごと）

定着率	2021年入社	2022年入社	2023年入社	2024年入社	2025年入社
入社3年以内の定着率	84.6%	93.8%	88.0%	94.3%	94.9%

VOICE

エンゲージメント向上を通した社員とステークホルダーへの還元

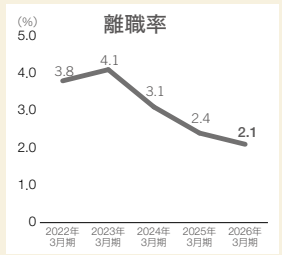


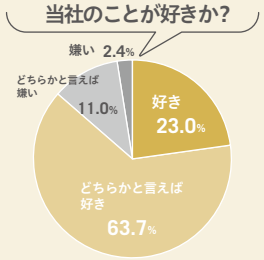
人事部
副部長　清水 敬

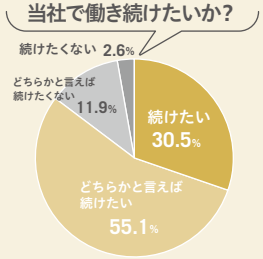
当社の持続的発展と企業価値向上には、従業員エンゲージメントスコアの維持向上が重要と考えています。昨今の価値観や働き方の多様化、生産年齢人口の減少をリスクではなく、機会（チャンス）として捉えるためには、人事制度や職場環境の改善を重ねることが重要です。その結果が、社員とステークホルダーへの還元につながるものと考えています。

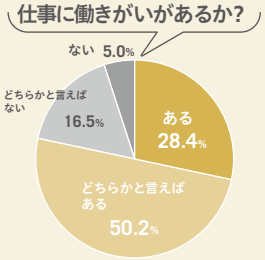
2026年3月期からは人事部に相談支援課を設けることで、社員のメンタルヘルスケア対応にもより一層注力しています。社員にとって心理的安全性の高い職場環境で、今以上に達成感や充実感を持って働いてもらえる会社を目指したいと思います。

主要KPI









※ 離職率の対象は正社員の自己都合退職者とする。

※ 2026年3月期実施の従業員エンゲージメント調査結果に基づく

人材マネジメント　次世代リーダーとエキスパート人材の育成

方針

社員の成長が会社の持続的な発展の基盤という認識のもと、将来にわたって組織を活性化させる人材の育成のため、体系的な社員教育制度の整備や自己啓発支援を推進しています。

階層別研修

階層に応じて実施する階層別研修では、次世代リーダーの育成と社員一人ひとりの成長をサポートしています。グループ会社への展開も進めており、グループ全体の能力・スキルの底上げを図っています。

カッツモデルに基づく各階層に求められるスキルイメージ

研修名	研修に応じて向上すべき能力・スキル
シニアマネージャー研修	<概念化能力> ロジカルシンキング、問題発見・解決、課題形成等
新任管理職研修	
マネージャー研修	<人間関係構築能力> コミュニケーション、コーチング、傾聴、部下指導・育成、リーダーシップ等
中堅社員研修	
若手社員研修	<業務遂行能力> ビジネスマナー、業務知識、タイムマネジメント等
新入社員研修・2年目研修	

その他、各階層別研修では経営指標に関する勉強会（財務経理部主催）を設けることで、社員一人ひとりへの資本コスト経営の浸透を図っています。

新入社員の定着に向けた研修制度

入社後7カ月間を研修期間とし、新人教育に力を入れています。4、5月の集合研修では各部門の講義を受け、当社事業への理解を深めます。その中で研究所や営業拠点での実地研修を通して、座学で得た知識をリアルな体験と紐づけ、事業全体を一連の流れとして経験できるようにプログラムを組んでいます。6月以降は飼料工場での長期研修を通して、メーカーとしての根幹である製造について深く学びます。

複数部門による講義や長期研修を受けることで全社的な理解が深まるだけでなく、現場社員や同期との交流の機会が増え、当社で働く上での知識的・人脈的な基盤を形成することができます。また工場研修中はメンター制度があり、年次の近い先輩社員に日常的な相談をしやすい環境が整っています。充実した研修プログラムとサポート体制によって、新入社員の定着と育成を後押ししています。

専門研修

専門人材を育成するために、各部門が専門性を高める研修を実施しています。専門知識（栄養・生理・経営等）習熟のために畜産・水産経営指導員試験や社内勉強会、海外視察を実施しています。その他にも製造システムや法令に関わる勉強会を実施しており、全社で社員の専門性を高めています。

通信教育の活用

従業員を対象とした自己啓発支援の一環として、通信教育の提供と修了条件に応じた奨励金を支給しています。2016年3月期の導入開始以降、平均して4割以上の従業員が申し込み、自発的に学んでいます。特にビジネススキル向上やAI活用、資格取得に関する講座を積極的に受講する従業員が増加しており、自身のスキルと業務の生産性向上に役立てています。

コンピテンシー評価

持続的発展の基盤にはバリューの実現が必要という考えのもと、行動特性を評価するコンピテンシー評価を導入しています。管理職は役職に応じた職務遂行能力を、非管理職は職能資格に応じた職務遂行能力を測る項目として、役割・等級別のコンピテンシー要件を定義しています。また、評価者によって評価のばらつきが起きないよう、管理職を対象とした評価者研修や、評価の目的や考え方を理解するための被評価者研修を行っています。

教育関係費推移

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
教育関係費（百万円）	22.1	23.9	27.0	33.8	**39.5**
一人当たり費用（万円）	3.8	4.2	4.8	5.9	**6.3**

VOICE

充実した研修が新入社員の成長基盤を支えています

当社では、文理を問わず多様なバックグラウンドを持つ人材が継続的に入社し、活躍しています。こうした人材の定着も進んでおり、直近の入社3年後定着率は約90%と高水準にあります（2026年4月時点）。その背景には、集合研修2カ月および工場研修5カ月で構成される、計7カ月の体系的な新入社員研修があります。集合研修では事業内容の理解を深め、工場研修では、メーカーとしてのものづくりの本質や事業基盤を学ぶことで、将来の成長に必要な基礎力の習得を強化しています。こうした取り組みが、次世代のリーダーやエキスパート人材育成の土台となっています。

人事部　採用研修課
主任　川畑 想乃華



4 Sustainability

持続可能なサプライチェーン

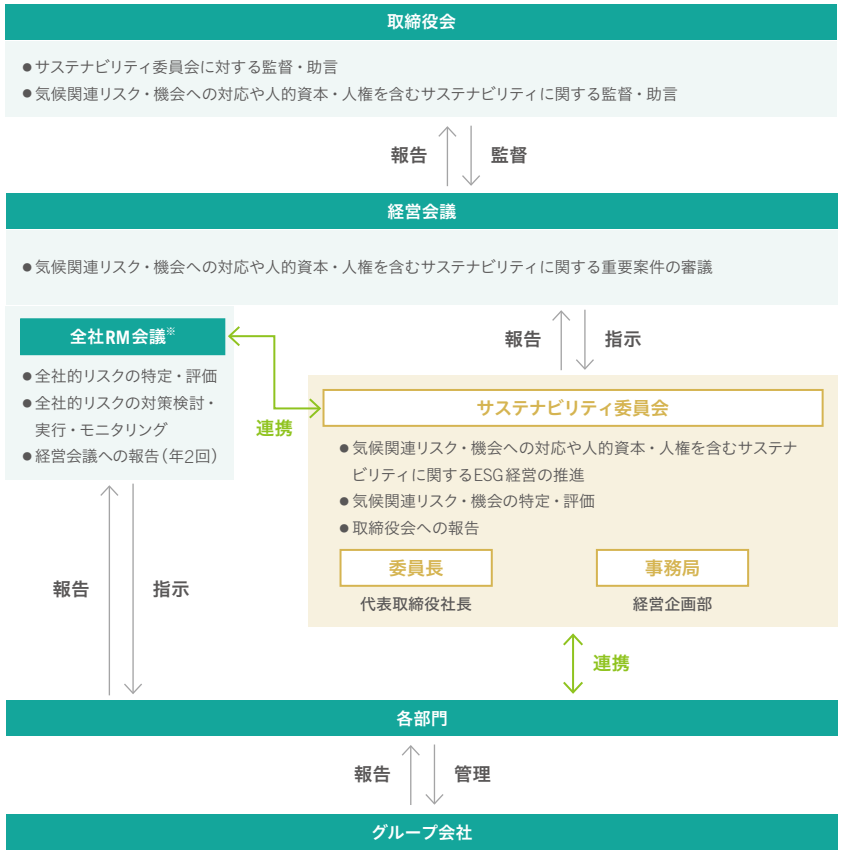
当社グループは、穀物や魚粉を主原料とした畜産・水産飼料の製造・販売から、畜水産物の販売まで「食のバリューチェーン」を担っています。自然資本と社会基盤の上に成り立つ事業であるからこそ、サステナビリティを事業継続上の要請にとどまらず、中長期的な企業価値向上を実現する経営課題と位置付けています。

CONTENTS

P. 35 食のサプライチェーンにおけるインパクト、機会、リスク
P. 36 地球環境への配慮
P. 38 持続可能な畜水産業の実現
P. 39 人権の尊重

サステナビリティ推進体制・ガバナンス

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、全社横断で当社グループにおける重要課題への対応を推進しています。サステナビリティ委員会では、気候変動リスク・機会や人的資本・人権を含むサステナビリティに関連する当社グループの課題・対応策を検討・議論するとともに、マテリアリティを具体的な施策として落とし込んだ「One'sアクション」を中期経営計画・事業計画と連動させ、進捗を管理しています。



※ 全社RM会議とは、経営会議の中で運営される、当社の事業活動に影響を与える重要リスクを全社横断で審議・管理する会議体です。

食のサプライチェーンにおけるインパクト、機会、リスク

当社グループは、食のサプライチェーンの各プロセスにおいて、直接あるいは間接的に関わっています。
環境・社会への正負の影響を最適化し、地球環境と社会の持続性に事業を通じ貢献します。

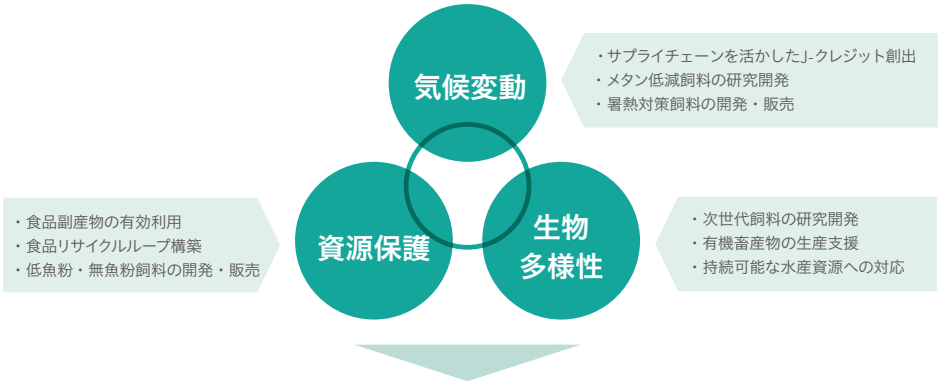


大分類	小分類	原料の調達	研究開発・飼料の製造・販売	家畜の飼育・魚の養殖	畜水産物の加工・流通	消費・廃棄・再資源化	環境・社会への影響	機会／リスク（自社）	時間軸	発生／可能性
		間接、直接（自社）	直接（自社）	間接	直接（自社）	間接				
Environment 環境	気候変動	• 生産における再生可能エネルギー・非化石由来の燃料の利用	• 自家発電や省エネ設備の利用 • 牛のゲップ等によるメタンを抑制する飼料の開発 • 暑熱に対応する飼料および飼養技術の開発	• 牛のゲップ等によるメタンを低減させる飼料の活用	• 自家発電や省エネ設備の利用	—	+	機会	中長期	発生
		• 生産・輸送における化石由来のエネルギー・燃料の利用	• 事業活動による直接的、間接的なCO_2の排出 • 猛暑による飼料需要の減少	• 牛のゲップ等によるメタンの排出	• 事業活動による直接的、間接的なCO_2の排出	—	−	リスク	中長期	発生
	資源循環・生物多様性	• 持続可能な資源調達 • 昆虫等の代替資源の活用 • 副産物の活用 • 食品残さの再利用	• 持続可能な資源の活用 • （水産）低魚粉・無魚粉飼料の開発 • （畜産）飼養技術の支援、糞量低減飼料の開発	• 低魚粉・無魚粉飼料を用いた養殖の普及 • 飼養効率の向上	—	• 食品の効率的な利用 • 副産物・食品残さの再利用	+	機会	短中期	発生
		• いわし等の天然資源の乱獲 • 土壌汚染 • 開墾等による森林破壊 • 水資源への負荷	• 天然資源の消費 • 廃棄物の発生	—	• 廃棄物の発生	• 食品ロスの発生	−	リスク	中長期	発生
Social 社会	人的資本	—	• 雇用の創出 • 社員のキャリア形成	—	• 雇用の創出 • 社員のキャリア形成	—	+	機会	中長期	発生
	人権	（サプライヤーにおける） • 児童労働 • 強制労働	• 雇用における差別 • 過重労働 • ハラスメント	—	• 雇用における差別 • 過重労働 • ハラスメント	—	−	リスク	短中期	可能性
	安全	—	• 労働災害のリスク	• 製品事故発生による影響	• 労働災害のリスク	• 製品事故発生による影響	−	リスク	短期	可能性
	サプライチェーンマネジメント	• 不十分な取引先への調査、デュー・デリジェンスによる間接的な環境・社会リスクへの加担	—	—	—	—	−	リスク	短中期	可能性
Governance ガバナンス	コンプライアンス	—	• 法令違反等による当局からの罰則、社会的信頼の失墜	—	• 法令違反等による当局からの罰則、社会的信頼の失墜	—		リスク	短期	可能性
	腐敗・汚職	• 腐敗・汚職リスクのあるサプライヤーの利用	• 直接的・間接的な法令違反等による当局からの罰則、社会的信頼の失墜	—	• 直接的・間接的な法令違反等による当局からの罰則、社会的信頼の失墜	—		リスク	短期	可能性
	リスクマネジメント	—	• リスクへの備えを怠ることによる事業継続への影響	—	• リスクへの備えを怠ることによる事業継続への影響	—		リスク	中長期	可能性

地球環境への配慮

基本的な考え方

当社グループの事業は自然の恵みの上に成り立っており、自然資本に関わる重要課題として「気候変動」「資源保護」「生物多様性」の3つを掲げています。これらへの対応は、地球環境への貢献にとどまらず、製品・技術の差別化、原料調達リスクの低減、顧客課題の解決を通じて、企業価値の向上につながる重要な取り組みであると考えています。



2026年3月期実績

再生可能エネルギー等電力の切替による
CO_2削減量 約**5,000** t-CO_2

J-クレジット制度による
クレジット創出 **3,664** t-CO_2（累計5,246t-CO_2）

2027年3月期目標

水産飼料製品における魚粉比率
2026年3月期比 ▲**10.5**pt

CO_2排出量
Scope1・2 **37,775** t-CO_2

気候変動への対応―TCFDに基づく情報開示―

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

Scope1・2ならびにScope3の実績を把握し、2031年3月期までにScope1・2のCO_2排出量50%削減(2021年3月期比)、2051年3月期にはサプライチェーン全体におけるカーボンニュートラルの達成を目指しています。

気候変動に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の詳細は、有価証券報告書をご参照ください。
https://www.feed-one.co.jp/ir/library/security_report/

CO_2排出量実績(単位：t-CO_2)

項目	対象範囲	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
Scope1・2（前期比）	合計	46,626	46,267（▲0.8%）	49,546（+7.1%）	48,412（▲2.3%）	44,331（▲8.4%）	43,697（▲1.4%）
Scope1	単体・連結※1	16,393	17,353	20,684	19,046	18,638	19,070
Scope2	単体・連結※1	30,233	28,913	28,862	29,366	25,693	24,627
Scope3（前期比）	合計	1,433,714	1,634,175（+14.0%）	1,730,980（+5.9%）	1,737,428（+0.4%）	1,724,828（▲0.7%）	1,839,234（+6.6%）
カテゴリ1【購入した製品・サービス】	単体・連結※1	1,391,146	1,611,030	1,712,159	1,717,291	1,695,577	1,810,485※2
カテゴリ2【資本財】	単体・連結※1	29,172	10,375	7,581	9,918	14,453	13,800
カテゴリ3【Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動】	単体・連結※1	6,625	6,363	4,602	4,728	9,268※2	9,443
カテゴリ5【事業から出る廃棄物】	単体（工場・研究所）・連結※1	953	1,047	950	944	1,122	1,126
カテゴリ6【出張】	単体（本社）	71	78	104	162	183	194
カテゴリ7【雇用者の通勤】	単体	336	359	346	346	360	418
カテゴリ8【リース資産（上流）】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ10【販売した製品の加工】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ11【販売した製品の使用】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ12【販売した製品の廃棄】	単体	854	842	862	897	819	788
カテゴリ13【リース資産（下流）】	単体	4,558	4,081	4,375	3,142	3,045	2,980
カテゴリ14【フランチャイズ】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外	対象外
カテゴリ15【投資】		対象外	対象外	対象外	対象外	対象外	対象外

※1 連結子会社(飼料製造工場および食品・農場子会社)
※2 算定基準を見直し(過年度は旧基準に基づき算定)
(注) カテゴリ1は原料調達(飼料原料・畜産物の仕入れ)を算出

外部機関による国際的な評価

国際的な非営利団体CDPが実施する企業のサステナビリティ調査の気候変動分野において、「自社の環境リスクや影響について認識し、行動している」と評価されたことを示す「B」スコアを、2025年3月期に続き2026年3月期も取得しました。

CDP Discloser 2025

地球環境への配慮

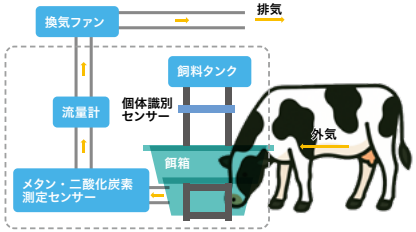
牛のメタン低減飼料の開発

牛呼気メタン測定機GreenFeedシステムを活用した研究開発

牛のゲップに含まれるメタンは温室効果ガスの一つであり、日本の農林水産分野の温室効果ガスの中で、家畜由来のメタンは約18%を占めています(2025年3月期)。当社は、動物性タンパク質の安定供給および持続的な畜産業の発展のために、メタン低減飼料の開発は必要不可欠であると認識しています。

一方で、開発には排出量の精緻な測定が不可欠ですが、従来の測定手法では多大な費用や労力を要することに加え、密閉空間での測定は牛への負担が大きいという課題があります。こうした課題を解決するため、当社は2023年7月、C-Lock社製の牛呼気メタン測定機「GreenFeedシステム」を日本で初めて導入し、研究を進めてきました。同装置は、牛が飼料を摂取する際に呼気を回収する仕組みにより、自然な状態で高精度な測定を可能とするものです。また、当社の研究により、嗜好性の高い飼料を用いることで特別な馴致なく測定が可能であることを確認しました。

GreenFeedの仕組み



さらに、当社は牛の呼気メタン低減効果において世界的に注目されるカギケノリについて、カギケノリを活用したメタン低減飼料原料の生産・加工技術を開発する(株)サンシキ様とGreenFeedシステムを活用した共同研究を実施し、日本で初めて生体での有効性評価を行いました。その結果、カギケノリ乾燥加工品を給与した牛において、呼気メタンを54%低減する効果を確認しました。また、GreenFeedシステムの高い分析精度を活かし、メタン排出量の日内変動や給与前後における排出量の推移についても明らかにしました。これらの成果については、2026年9月に日本畜産学会にて発表を行っています。

今後は、研究成果をもとにメタン低減飼料の早期製品化を進めるとともに、乳量などの生産データと組み合わせることで温室効果ガス削減と生産性向上の両立を図り、サプライチェーン全体での生産性・収益性向上および温室効果ガス削減への貢献を目指します。

サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減

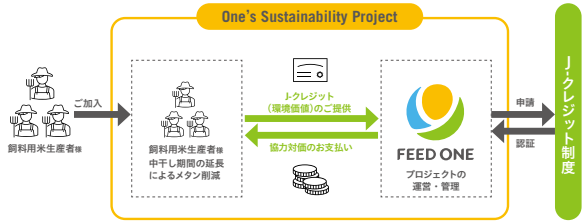
水稲栽培における環境価値創出

稲作由来のメタン排出量は、日本の農林水産分野の温室効果ガス総排出量の約25%を占めています(2025年3月期)。当社は、飼料用米の調達を通じてサプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組むとともに、環境価値の創出とその活用を進めています。

当社は配合飼料の原料の一部に「飼料用米」を使用しており、水稲栽培における中干し期間の延長によりメタン排出を低減する取り組みを2025年3月期より開始しました。生産された飼料用米を配合飼料原料として活用することで、サプライチェーン全体における排出削減に寄与しています。

2026年3月期の取り組みは、3,664t-CO_2のクレジット認証を受け、これまでに5,246t-CO_2の排出削減となりました。飼料用米生産者は、温室効果ガスの排出抑制に加え、クレジット創出による収益機会の確保につなげています。

本取り組みは、環境負荷低減と経済価値創出を両立するものであり、当社の競争力強化および持続可能なサプライチェーンの構築に寄与しています。



サーキュラーエコノミーへの取り組み

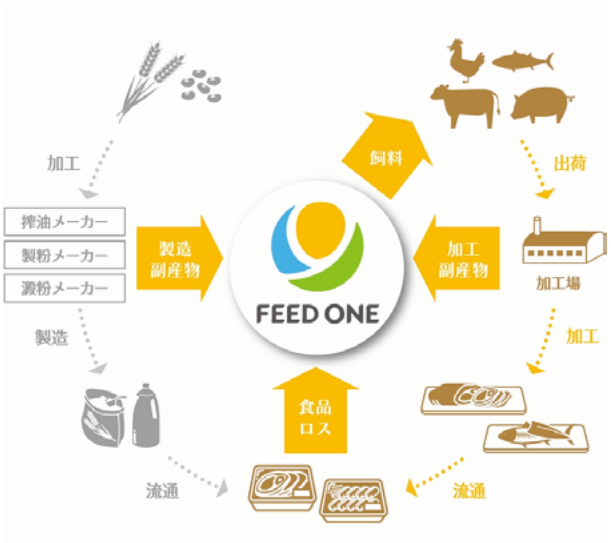
食品副産物の有効利用

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

食品ロスの削減

日本では、まだ食べられるのに廃棄される「食品ロス」は事業系・一般家庭合わせて約461万トン(2025年3月期)と推計されています。

この「食品ロス」の削減が課題とされている中で、当社では食品ロスを加熱乾燥加工した「フライドミール」を飼料原料として使用することで、限りある資源を最大限に活かして有効活用しています。



持続可能な畜水産業の実現

当社グループは、畜水産業を取り巻く社会課題の解決と持続的な発展に貢献するため、バリューチェーン全体を見据え、飼料の安定供給を目的とした原料の調達や生産基盤の強化、飼料および飼養技術開発や消費拡大への取り組みを通じて、持続可能な畜水産業の実現に寄与しています。

配合飼料の安定供給

―設備投資による安定供給基盤の構築―

畜産

当社は、持続可能な畜産業の実現に向け、その基盤となる飼料供給体制の強化に取り組んでいます。近年、国内の酪農生産においては乳牛の飼養頭数が増加している北海道の重要性が高まる中、当社は同地区における供給体制の充実を進めており、現在、牛代用乳製造設備の増強に取り組んでいます。2028年3月期中の稼働を目指す本投資により、製造基盤と供給体制の強靭化を図り、酪農家の皆様の安定した生産活動を支えます。

―魚粉依存リスク低減に向けた対応―

水産

水産飼料の主原料である魚粉は、世界的な海洋天然資源の減少や気候変動、為替変動などを背景に、調達リスクの高まりや価格の不安定化が課題となっています。

当社は魚粉に依存しない配合設計の推進に取り組み、マダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」やマス用無魚粉飼料「サクシードZERO」の展開に加え、代替タンパク源として昆虫タンパクの活用を進めています。

2026年4月には、従来のチキンミールや植物性タンパク原料に加え、機能性素材としても期待される昆虫タンパクに着目し、タンパク代替と機能性の両立を目指したマダイ用、ブリ用配合飼料を発売しました。


脱脂ミールワーム粉末

安定的な畜水産物生産への寄与

―暑熱環境下における生産性維持への対応―

畜産

近年、夏場の厳しい高温環境とその長期化により、家畜の体温上昇や飼料摂取量の減少、それに伴い生産性や繁殖成績の低下等が引き起こされ、生産現場における大きな課題となっています。

当社では、暑熱環境下における家畜のコンディション維持と生産性の確保を目的に、鶏・豚・牛それぞれの特性に応じた暑熱対策飼料を開発・販売しています。また、飼料によるアプローチだけでなく、適切な環境管理や飼養技術を組み合わせた総合的なサポートにより、生産者の安定的な経営を支えています。

※ I.C.E. は Provimi North America 社の商標です。

―夏季の高水温に対する飼養技術開発―

水産

当社は、気候変動に伴う夏季の高水温が養殖生産へ与える影響への対応として、「補償成長」に着目した技術開発を進めています。補償成長とは、一時的な給餌制限後に通常給餌に戻すことで、成長速度が加速する現象であり、高水温期における給餌の最適化と生産性の維持を両立することが可能になります。

気候変動下においても持続可能な水産物の生産を支える技術開発を通じて、養殖業界の発展と国産水産物の安定供給に寄与していきます。

国産畜水産物の消費拡大の推進

―設備投資による供給体制の強化―

食品

当社子会社であるマジックパール(株)は、主力商品の味付ゆでたまご「マジックパール」の需要拡大に対応するため、安定供給と品質向上を目的とした新工場を建設し、2025年3月に稼働を開始しました。

「マジックパール」は、1980年の発売以来、駅売店やコンビニエンスストア、スーパーマーケットなどで親しまれてきたロングセラー商品です。

健康志向の高まりや中食需要の拡大を背景に、新工場では生産能力を従来比約1.5倍に増強し、年間約3,000万個の生産が可能となりました。

―食育講習会・特別授業の実施―

当社では、国産畜水産物の消費拡大に貢献する取り組みの一環として、中高生向けの食育講習会を実施しています。本講習会では、畜水産物が食卓に届くまでの流れを起点に、畜産や養殖業の役割や配合飼料の重要性について、飼料メーカーの視点から分かりやすく解説しています。また、2026年3月期の特別授業では、「魚」をテーマに水産資源の課題や持続可能な水産物供給を支える養殖の意義を紹介しました。水産物を取り巻く環境や取り組みの背景を伝えることで、未来の食を選ぶ世代に国産水産物の価値への理解を深めてもらい、消費意識の醸成につなげています。


特別授業の様子

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、従業員や取引先など事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重が、持続可能な社会の実現に重要であると認識しています。また、企業の信頼性向上や中長期的な企業価値の向上においても不可欠な基盤と考えています。この認識のもと、人権尊重の考え方を明確化し取り組みを強化するため、2022年に「人権方針」を策定しました。

本方針は、フィード・ワングループ役職員行動規範に基づき、「人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止」を掲げ、全グループ会社に法令遵守と人権尊重を含む誠実な事業活動を求めています。対象は全役員・従業員とし、「国際人権章典」やILO宣言の人権を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき取り組みを推進します。また、取締役会の監督のもと、ビジネスパートナーと協働し、サプライチェーン全体での人権尊重の推進に取り組みます。

人権方針
https://www.feed-one.co.jp/pdf/socialmediapolicy-01.pdf

ガバナンス

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

人権デュー・デリジェンス

人権リスクの抽出

当社は事業特性を踏まえ、社内および一部グループ会社へのヒアリング等を通じて人権リスクを洗い出し、重要度を評価しています。特定にあたっては外部有識者の助言を受け、深刻度と発生可能性の観点から評価した結果、7つの重要リスクを特定しました。現在はこれらの重要リスクに対して、リスクの低減・防止に取り組んでいます。

重要人権リスクと当社の取り組み

人権侵害の対象：●自社内 ▲サプライヤー ■地域住民・消費者等

特定された重要人権リスク	対象	取り組み内容
サプライチェーン上の労働者・地域住民の権利（児童労働・強制労働・土地の権利等における人権侵害を想定）	▲■	調達方針に基づいたサプライヤー管理スキームの構築 ①「サプライチェーン取り組み方針」の策定とサプライヤーへの周知 ②サプライヤーアンケート等を通じた状況把握
強制労働・債務労働	●	関係会社における外国人技能実習生の受け入れ状況および関係法令の遵守状況の継続的な確認
ハラスメント（パワハラ・モラハラ）	●	全従業員を対象としたコンプライアンス研修（e-ラーニング）の実施
自社工場内における労働安全衛生	●▲	外部診断の実施、高所作業時の安全確保を目的としたAIシステムの開発、ウェアラブルデバイス導入による作業者の状況把握等を通じた労働安全衛生の強化
長時間労働・過重労働	●	労働時間のモニタリング
自社施設運営に伴う地域住民の権利	■	環境保全設備の設置および、それらの機器点検等の実施
消費者の安全と知る権利	■	食品関係会社におけるISO22000に準拠したマネジメントシステムの維持（一部FSSC22000）および品質保証部による定期監査の実施

サプライチェーンにおける取り組み

当社の中核事業である配合飼料の製造は多様な原料を使用しており、調達段階での人権・環境リスクの把握と低減が重要です。このため、2026年3月期も主要原料サプライヤーにアンケート調査を実施し、対象範囲を拡大しつつ継続しており、2026年3月時点で原料仕入高の約8割をカバーしています。

調査では、人権や労働、安全衛生、環境への取り組み状況を確認し、当社の方針も周知しました。全企業から回答を得ており、重大な人権侵害は確認されていません。

サプライチェーン取り組み方針
https://www.feed-one.co.jp/csr/social/pdf/index-02.pdf

労働安全衛生に関する取り組み

工場では、労働安全衛生リスクの低減と職場環境の改善に取り組んでいます。2026年3月期は外部専門機関による診断を実施し、リスク把握と改善を推進しました。

また、高所作業の安全管理向上に向け、AIカメラで安全帯やヘルメット着用を検知するシステムの導入を進め、2027年3月期内に運用予定です。加えて、夏季の高温対策として、作業者の体調を可視化するウェアラブルデバイスも導入しています。

これらにより、安全で働きやすい職場環境の整備を進めています。



2025年9月
石巻工場のフレコンバッグへの製品充填ラインにて、外部専門機関による労働安全衛生のリスク調査を行っている様子

教育・研修

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

5 Governance

持続的な価値創出のための経営基盤

ビジョンの実現に向け、攻めと守りの両輪で経営陣のリスクテイクを適切に後押しするコーポレート・ガバナンスの深化、食のインフラを担う当社グループだからこそ不可欠な品質保証やリスクマネジメントの実践、ステークホルダーからの信頼に応えるコンプライアンスの遵守――強固な経営基盤を通じ企業価値向上を着実に推進します。

CONTENTS

P. 41 社外取締役対談
P. 43 役員一覧
P. 44 コーポレート・ガバナンス
P. 48 リスクマネジメント
P. 50 品質保証
P. 51 コンプライアンス



社外取締役
吉里 格

×

社外取締役
半田 靖史

社外取締役対談

パーパスの浸透と1stステージの定量的・定性的成果

半田　私が当社の社外取締役に就任して以来、一貫して強く実感しているのは、当社のパーパスが、経営陣から現場で働く社員に至るまで着実に浸透している点です。私自身、当社に来るまで、配合飼料業界に直接関わった経験はありませんでした。しかし、取締役会や現地への実査などを通じて事業への理解を深めるにつれ、人々の日常的な生活基盤である「食」を根本から支える当社の社会的使命の重さを再認識しました。

吉里　おっしゃる通り、現場の隅々にまで理念が浸透しています。だからこそ、フィード・ワンは高い計画実行力を発揮できているのだと感じます。当社は統合以来、国内有数の配合飼料メーカーとしての揺るぎない地位を確立してきました。昨今の足元の業績を見ても、原材料価格の変動といった外部環境に翻弄されず、収益性の改善が進んでいます。



半田　収益性の改善は大きな成果でした。厳しい外部環境の中、これだけの収益成長を実現したことは評価できます。その背景には、目標に対して、全社的に常にその達成状況を意識しながら粘り強く業務を推進してきた点があります。取締役会においても、計画の進捗状況に対する肯定的な報告だけでなく、目標に届いていない部分の原因分析などの課題について活発な議論が行われてきました。

「数量拡大」から「資本効率・収益性重視」への転換

吉里　持続的な成長と資本効率の向上を両立させるためには、単純な販売数量の拡大だけでなく、付加価値の向上やキャッシュフロー創出力の強化が不可欠です。その意味でも従来の数量拡大を優先する経営方針から、収益性や資本効率をより重視する経営へと舵を切った判断には大きな妥当性があります。

半田　そうした経営方針の転換が現場にも浸透し、成果へと結び付いていますね。その背景には、経営陣が「収益力・競争力で業界をリードする企業を目指す」という強い意思を持ち、それをトップから現場へ力強く発信し続けていることがあります。加えて、当社の経営陣は現場の状況や社員が直面している課題を非常によく把握しており、経営と現場の距離が近いことも大きな強みです。

大型投資におけるリターンの創出

吉里　今後は、生産効率の向上や供給体制の最適化に向けた大規模な設備投資が本格化していきます。投資した資金に見合うリターンを計画通り顕在化させられるかが、今後の最も重要な論点となります。取締役会としても、上程された投資案件が単なる規模の拡大にとどまらず、会社が目指すべき収益性向上に結び付いているかを厳格に確認していかねばなりません。

半田　大型投資を着実に成果へ結び付けるためには、投資判断における定量的分析に加え、リスクを未然に防ぐプロセスが重要です。重大な投資案件に関しては、契約内容を精査し、重要なリスクを見落としていないか、厳しく確認しています。 また、設備の老朽化は、労働災害の発生に関わる重大な事項です。設備投資を検討するにあたっては、財務的観点だけでなく、

社外取締役対談

「安全な操業の実現」という非財務的観点からも、その必要性を見極めています。

企業価値向上を支える取締役会の進化

吉里 投資に関するお話がありましたが、そうした論点に取締役会が十分な時間を割けるようになった背景には、近年、取締役会における議論の「質」が着実に向上しているという事実があります。当社では経営の監督と業務執行の役割分担を改めて明確化し、取締役会で本来議論すべきテーマを絞り込んできました。業務執行に関する権限委譲をスピーディーに進めた結果、取締役会では、中長期の経営戦略、適切な資本配分など企業価値の根幹に関わるテーマに十分な時間を投入できる環境が整いました。

半田 まさに同感です。以前の取締役会では、個別の業務執行に関する細かな確認事項や質問に多くの議論時間が割かれる傾向も一部見られました。しかし、現在では限られた取締役会の時間は最重要事項に集約するという方針が定着しました。大型投資案件の採算性や進捗状況など企業経営に長期的な影響を及ぼす点について、従来以上に深い議論が交わされるようになっています。

吉里 また、社外取締役が率直な意見を投げかけられる風通しのよさも、取締役会の実効性を引き上げています。適切なガバナンスと監督機能を効かせながらも、執行側がリスクを取って挑戦を進める際には、必要な議論を尽くした上で強力に後押しする。当社の取締役会は、まさに攻めと守りのバランスが取れた理想的な形へと進化を遂げてきていると実感しています。

企業価値を社会と資本市場へ伝えるために

半田 当社は、日常生活の中で会社名が直接目立つ機会は多くありませんが、人々の豊かな暮らしに不可欠な食品産業の上流を支えている企業です。こうした当社が担っている重大な社会的価値について、皆様に、より深くご理解いただくことが重要だと考えています。地球規模で食料安全保障や持続可能な食料供給への関心が高まる中、当社が果たすべき役割と成長機会は、今後さらに拡大していくはずです。

吉里 その意味でも、IR活動は重要です。現在の当社の株式評価を分析すると、ROEについては高い水準を維持できている一方で、PERの水準には、当社の事業価値や成長性が今後さらに評価される余地があると認識しています。これは、当社の持つ技術力、将来性に加え、社会的価値が株価形成において十分に織り込まれていない状況を示していると考えられます。

半田 人的資本への投資や製品を通じた環境貢献といった「将来の成長を生み出す非財務の価値」について、IR活動を通じて市場へ丁寧に発信し続けていく必要がありますね。財務指標と非財務指標の双方がどのようにリンクして将来のキャッシュフローにつながるのか、そのストーリーを伝えることが不可欠です。

吉里 おっしゃる通りです。目に見える財務的な実績だけでなく、「食の安全保障と持続可能性を支える社会的インフラ」としての非財務的な価値を含めて正当に評価していただくことこそが、今後の重要なテーマです。これからも社外取締役の立場から適切な監督機能を果たし、当社の持続的な企業価値向上を力強く支えていきます。



役員一覧



庄司 英洋
代表取締役社長

1988年4月　三井物産(株)入社
2020年4月　当社上席執行役員
　　経営企画部長
2021年4月　当社常務執行役員
2022年6月　代表取締役社長



窪田 和男
取締役

1987年4月　(株)横浜銀行入行
2021年4月　当社上席執行役員
　　財務経理部長
2023年6月　取締役常務執行役員
2026年4月　取締役専務執行役員



田代 義尚
取締役

1988年4月　当社入社
2017年4月　当社執行役員
2023年6月　取締役常務執行役員
2026年4月　取締役専務執行役員



久保田 紀久枝
社外取締役

1999年4月　お茶の水女子大学生活科学部
　　教授
2005年4月　同大学理事・副学長
2019年6月　当社社外取締役

兼職の状況
お茶の水女子大学名誉教授
東京農業大学監事(非常勤)



辻 孝夫
社外取締役

1973年4月　日商岩井(株)入社
2002年6月　日商エレクトロニクス(株)
　　代表取締役社長
2013年6月　(株)JVCケンウッド
　　社外取締役
2022年6月　当社社外取締役

兼職の状況
(株)立花エレテック社外取締役



吉里 格
社外取締役

1991年4月　三井物産(株)入社
2024年4月　同社理事食料本部長補佐
2024年6月　当社社外取締役

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



近田 直裕
社外取締役　監査等委員

1992年4月　中央新光監査法人入所
1995年4月　公認会計士登録
2024年6月　当社社外取締役監査等委員

兼職の状況
近田公認会計士事務所代表
(株)千代田會計社代表取締役
三菱総研DCS(株)社外監査役
東京建物(株)社外監査役



半田 靖史
社外取締役　監査等委員

1992年4月　名古屋地方裁判所判事
2007年4月　東京地方裁判所部総括判事
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6月　当社社外取締役
2026年6月　当社社外取締役監査等委員

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



佐藤 りか
社外取締役　監査等委員

1992年　4月　弁護士登録
1998年12月　米国ニューヨーク州弁護士
　　登録
2019年　7月　佐藤&パートナーズ法律事
　　務所代表パートナー
2026年　6月　当社社外取締役監査等委員

兼職の状況
佐藤&パートナーズ法律事務所
代表パートナー
日本シイエムケイ(株)社外取締役
日本プラスト(株)社外取締役
電気興業(株)社外監査役

執行役員

常務執行役員 北九州事業部長兼 北九州支店長
柴本 幹也

執行役員 北海道事業部長
熊谷 和彦

執行役員 中部事業部長兼 中部支店長
林 猛弘

執行役員 関東事業部長兼 関東支店長
高島 祐一

執行役員 研究所長
小野田 尚

執行役員 経営企画本部長
新田 峰行

執行役員 水産飼料部長
橋本 公浩

執行役員 管理本部 人事部長
岩渕 徹朗

コーポレート・ガバナンス

考え方・体制

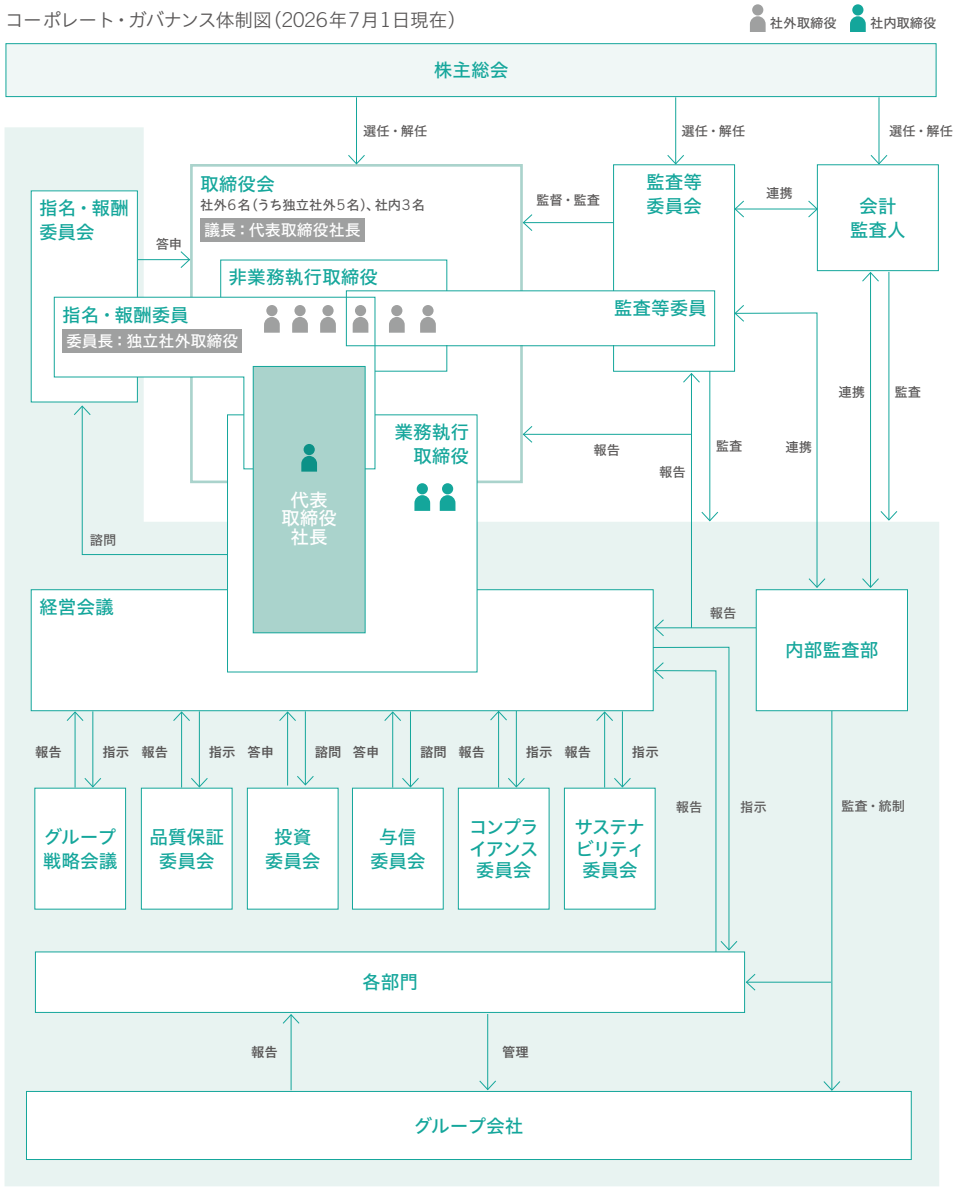
当社グループは、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置付け、企業価値の増大を図りつつ、株主をはじめ企業を取り巻く顧客、取引先、地域社会、社員等のステークホルダーの信頼を得るために、経営の効率性、透明性、健全性を確保できる最適な経営体制を確立することを基本方針としています。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細はこちらもご覧ください。
コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://pdf.irpocket.com/C2060/u0n6/fobv/FQr2.pdf

ガバナンス強化の変遷

年度	主な取り組み	取締役人数	社外取締役人数	独立社外取締役比率
2015	―	10	3	20.0%
2018	●指名・報酬会議設置（議長は社外取締役）、2021年3月期に指名・報酬委員会に改組 ●業績連動報酬導入 ●株式報酬制度導入	8	3	25.0%
2019	●女性取締役1名選任	9	4	33.3%
2022	●企業経営者1名選任 ●第三者機関による実効性評価導入	10	5	40.0%
2023	―	9	5	44.4%
2024	●監査等委員会設置会社へ移行。監督機能の強化と意思決定の迅速化を推進 ●株式報酬制度見直し（RS信託導入、中計業績連動導入） ●役員人事評価制度見直し ●サクセッションプラン策定 ●相談役・顧問制度廃止	10	6	50.0%
2025	●筆頭独立社外取締役選任 ●独立社外取締役連絡会を2回（2025年12月および2026年3月）開催し、サクセッションプランの在り方および独立社外取締役の個人評価の在り方等について検討 ●取締役会のスキル充足を図るべく代表取締役社長と独立社外取締役の1on1ミーティングを実施	10	6	50.0%
2026	●取締役の員数を1名減 ●女性取締役2名選任 ●内部監査部長による監査等委員会事務局兼務による連携強化	9	6	55.6%

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月1日現在）



コーポレート・ガバナンス

取締役会の審議内容

当社の取締役会は、業務執行における重要な意思決定を行うとともに、その執行状況を監督することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

項目	内容
開催頻度	原則月1回開催(2026年3月期は年間15回開催)
具体的な検討内容	・養牛研究施設の移転について ・中期経営計画の進捗状況について ・飼料販売子会社の合併について ・飼料工場の設備投資状況について ・研究開発(畜産・水産)の状況について ・筆頭独立社外取締役の設置について ・取締役会の実効性評価について ・TCFD提言に基づく情報開示について ・与信ポートフォリオについて ・資本コスト経営について ・政策保有株式および出資金等の保有意義の検討について ・投資家との対話状況について ・人事戦略および従業員エンゲージメントについて ・サステナビリティ委員会の活動状況について ・ITセキュリティについて ・労働安全衛生および労災事故の発生状況とその対応について

2025年10月に取締役会付議事項の見直しを含む職務権限規程等の改定を実施し、業務執行に関する権限委譲を推進しました。これにより、取締役会では中長期的な戦略やサステナビリティ、重要な投資案件など、企業価値向上に向けた重要テーマについての審議を一層充実させています。

取締役会における議論の例――投資家との対話状況

当社は、株主・投資家との建設的な対話を企業価値向上に向けた重要な機会と位置付けており、対話を通じて得られた意見や課題について定期的に取締役会へ報告しています。2026年3月の取締役会では、2026年3月期下期に実施したIR活動の内容や投資家との対話を通じて把握した関心事項、今後のIR活動方針について報告が行われました。取締役会では、資本コストを意識した経営の進捗状況、株価向上に向けた施策、キャッシュアロケーションの考え方、株主構成の変化への対応などについて議論しました。

社外取締役からの主な意見

- 投資家との対話を通じて得られた意見については、経営陣だけでなく取締役会としても継続的に把握し、経営判断へ反映していくことが重要である。
- 財務情報に加え、成長戦略やサステナビリティを含む非財務情報についても分かりやすく発信し、企業価値向上のストーリーを明確に示すべきである。
- 投資家との対話結果に対する対応状況や改善効果を継続的に検証し、IR活動の実効性向上につなげるべきである。

スキル・マトリックス

氏名	役職	取締役会出席	指名・報酬委員会出席	監査等委員会出席	企業経営	業界知識	営業販売	財務会計金融	法務	国際ビジネス	学術研究	DX
庄司 英洋	代表取締役	15/15	12/12		●	●	●			●		
窪田 和男	取締役	15/15				●	●	●		●		
田代 義尚	取締役	15/15				●	●					
久保田 紀久枝	取締役(独立社外)	15/15	12/12								●	
辻 孝夫	取締役(独立社外)	15/15	12/12		●					●	●	●
吉里 格	取締役(社外)	15/15	11/12			●		●		●		
近田 直裕	取締役 監査等委員(独立社外)	15/15		18/18				●				
半田 靖史	取締役 監査等委員(独立社外)	15/15	12/12※						●		●	
佐藤 りか(新任)	取締役 監査等委員(独立社外)	—		—					●	●		

※ 半田靖史および佐藤りか(新任)の両氏は2026年6月19日開催の第12期定時株主総会において監査等委員である取締役に就任しました。半田氏の出席状況については選任前を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

役員の選任および指名に係る方針・プロセス

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

また、上記方針に係る手続きとしては、当社では、筆頭独立社外取締役を主たる構成員とする「指名・報酬委員会」を設置し、取締役候補者の選定および取締役※の報酬等に関してその適切性や妥当性について審議を行います。

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

取締役※および執行役員の選任(新任)要件

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

① 基礎的資質(事業構想力、管理力)、成果期待、意欲・動機
② 事業に対する専門性の高さ、コーポレートにおける実務経験
③ パフォーマンスの継続性

※監査等委員である取締役を除く

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

少数株主の保護に関する独立社外取締役の役割

当社は三井物産(株)(以下、同社)の持分法適用関連会社となっています。当社は、同社の開示方針やコーポレートガバナンス・コードを踏まえつつ、当社の独立性を保つために、適切な内部統制および意思決定体制を整備しています。

重要な意思決定においては、当社の社外取締役が出席する取締役会にて説明を行い、慎重に審議されており、特に同社およびその関係会社との取引においては、客観性および合理性を確保するため、東京証券取引所における独立役員の要件に基づく独立社外取締役が主体となって審査を行います。

また、当社取締役会は、当社の経営の健全性および透明性を向上させるため、独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会を設置しており、取締役会および監査等委員会において適切に牽制機能を発揮しています。

さらに、経営の意思決定においては、同社との取引における利益相反の有無などを含めた審査を行い、少数株主の利益が損なわれないことを確認しています。

当社は、会社の取引の経済的合理性に加えて、経営上の判断の合理性についても適切に検討することを重視しており、独立社外取締役がその監督機能を果たすことで、企業価値の向上を図っています。

より詳細な情報はWebサイトをご覧ください。
https://pdf.irpocket.com/C2060/HgJ1/Lt10/NjaH.pdf

取締役会の実効性評価

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

2025年3月期の分析では、監査等委員会設置会社への移行後においてより高い取締役会の実効性が求められる中、経営戦略やジェンダーの観点から取締役会の構成員のスキルや多様性の充足、グループ全体の潜在的なリスクへの対処等、今後も継続的に取り組むべき課題があることを認識しました。2025年3月期までの課題に基づく対応はp.44「ガバナンス強化の変遷」(2026年3月期以降)をご覧ください。

2026年3月期の取締役会実効性評価について分析・議論・評価を行った結果の概要は以下の通りです。

抽出された課題

- グループ全体の内部統制システムについて、潜在的なリスクと対処に対し適切な監督を行うこと。
- 取締役と内部監査部門の連携強化に向けた体制を構築すること。
- サイバーセキュリティリスクについて対処方法、管理体制を構築すること。
- 経営戦略の方向性と連動した人材戦略を構築すること。
- 株主総会における反対票の原因分析および対応についての検討を継続すること。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の基本設計

基本方針

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

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

※監査等委員である取締役を除く

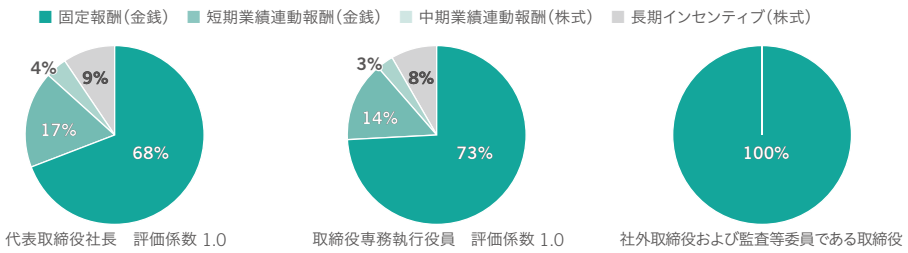
報酬構成

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

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

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

構成比率



代表取締役社長　評価係数 1.0

取締役専務執行役員　評価係数 1.0

社外取締役および監査等委員である取締役

固定報酬

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

変動報酬

業績連動報酬に係る指標は、事業環境要因の変動や持分法適用会社の運営に係るリスク等も広範に捉えた上で各取締役の業績評価を明確にするため、下表の通り設定しています。また、役位に応じた長期インセンティブである株式報酬を毎年支給しています。

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

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

種類	期間	支給方法	支給時期	評価単位	KPI
短期業績連動報酬	単年度	現金	毎年	全社・事業部	1. EBITDA 2. ROIC
中期業績連動報酬	3年	株式	3年ごと	全社	1. EBITDA 2. ROE 3. CO_2 削減 4. 従業員エンゲージメント係数

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

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	121	85	24	11	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	19	19	—	—	1
社外役員	36	36	—	—	6

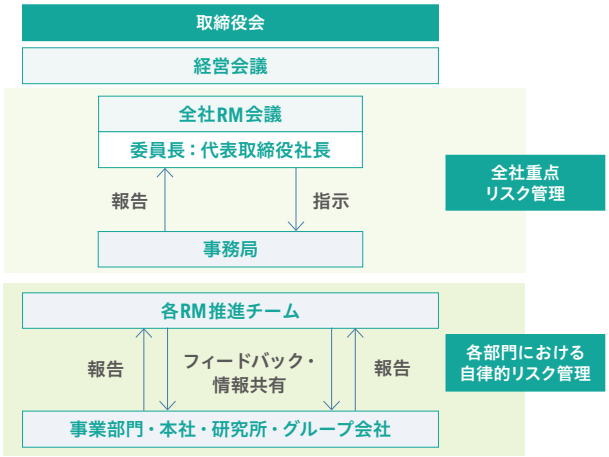
リスクマネジメント

当社グループでは、経営または事業の目的達成(中期経営計画、事業計画等)を阻害する要因をリスクと捉え、その顕在化防止策を実施しています。また、大規模災害等に備え、BCP(事業継続計画)を策定し、随時見直しを図っています。

全社リスク管理体制

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

リスクに関するモニタリング数値や各部門の活動状況は定期的に経営会議および取締役会へ報告し、フィードバックを受け、リスクマネジメント活動の一層の活性化と改善を図っています。



全社RM会議の活動内容

- 年間活動計画・全社重点リスクの決定
- ERMを推進するための体制整備
- 経営会議・取締役会への活動進捗状況の報告

リスクマネジメント活動

当社グループでは、各部門にリスクマネジメント推進チームを設置し、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を回し、全社のリスク最小化や業務効率化に取り組んでいます。また、全社RM会議を中心に、定期的な勉強会や定例会で情報共有を行い、リスクマネジメント水準の向上を図っています。

主な活動内容

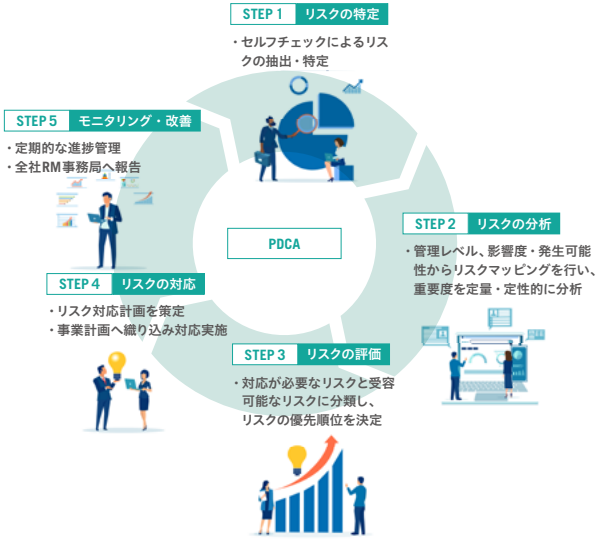
活動項目	実施内容
セルフチェック (自律的リスク管理)	・リスクの特定および分析 ・評価・リスクへの対応策の策定
定例会	・年間活動計画、啓発を目的とした情報共有 ・全社重点リスクおよび対応状況の共有
研修	・ファシリテーター研修 ・各種啓発活動

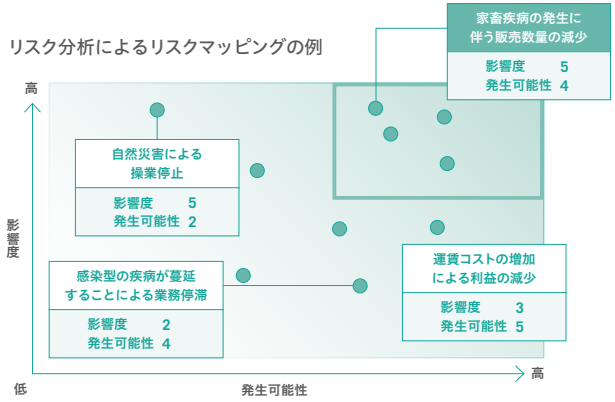
全社重点リスク管理

パーパス達成の重点課題であるマテリアリティを阻害するグループ横断的リスクを「全社重点リスク」とし、トップダウンで管理しています。リスク顕在化の防止と許容範囲内での管理を目的に、優先順位付けを行い、リスクごとにタスクフォースを設けて対応策を構築し、運用に落とし込んでいます。

自律的リスク管理

各部門のセルフチェックでは、独自のリスクも抽出し把握と未然防止に努めています。全社重点リスクより細かな視点で抽出し、影響度と発生可能性を軸にリスクマッピングを行い、重点管理リスクを特定しています。





リスクマネジメント

リスク対応行動指針と全社重点リスク

当社グループは、パーパスに紐づいた行動指針を策定しています。リスクへの考え方およびリスクに対面した際の行動指針を明確化し、全社的なリスクに対する感度と対応力の強化を図っていきます。

パーパス

飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

行動指針

① **イノベーションの追求**
飼料や食に関わる社会的要請や不確実性に対応するためのイノベーションを実現するため、適正な範囲でリスクを保持し、積極的に挑戦します。

② **安心安全な食の安定供給**
あらゆる製品の有効性、安全性、品質保証、安定供給を阻害するリスクの低減・回避に努めます。

③ **安全とコンプライアンス**
役職員の行動判断基準の優先順位を、人命・安全・健康・コンプライアンス>事業継続>業績として、人命・安全・健康を阻害するリスクはいかなるものも許容しません。

④ **社会的責任**
人権の尊重、低炭素、環境負荷低減への取り組みを進め、社会からの信頼を損なうリスクの低減・回避に努めます。

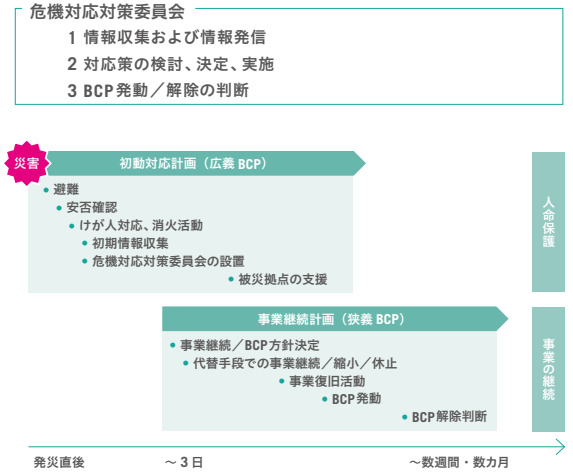
マテリアリティ	全社重点リスク
「おいしさのみなもと」から食のサプライチェーンを支える	● **大型投資および設備更新・修繕の遅延による安定供給体制の崩壊** ● サプライチェーンの寸断・喪失による原材料・製品供給の停止・遅延 ● **大規模な地震・台風・洪水・津波・火災等の自然災害・パンデミック・物理的損害による事業停止** ● **サイバー攻撃による製造停止・業務停止** ● 債務者の信用悪化や経営破綻等による債務不履行
人々の豊かな暮らしに貢献する	● 技術開発の遅延による変化する社会的ニーズへの対応遅延 ● サプライチェーンにおける人権侵害
飼料を通じて環境と社会の調和を図る	● **資源保護、環境負荷軽減への対応遅延によるレピュテーション毀損リスク** ● **炭素税導入によるコストの増大／GHG排出量削減コストの増大**
食の未来を創る人材を育成する	● 多様な人材が活躍する機会の不足による競争力や社員エンゲージメント・モチベーションの低下
社会から信頼される組織をつくる	● **重大労働災害等の発生による従業員等の健康被害** ● 品質不良による家畜・養殖魚・消費者の健康被害 ● **各種法令・税制に関する規制違反** ● 取適法等、取引先等との契約上の義務に違反するリスク ● **グループガバナンス不全による不祥事発生** ● 個人情報・顧客情報等の漏洩

● …特に重要度の高い全社重点リスクと位置付けています。

大規模災害等への対応

当社グループでは大規模災害、不測の事故等の経営に重大な影響を与える事象に備えるため、初動対応計画およびBCP（事業継続計画）を策定して、随時見直しを図っています。
初動対応計画では危機発生直後の各人の緊急行動、身の安全確保、緊急避難・救助、安否確認、初期情報収集、二次被害防止等を定めるとともに、重大な危機事象が発生した場合には、代表取締役社長を委員長とする危機対応対策委員会を設置し、全社的な対応を行います。
BCPでは事業を継続・復旧させるための行動計画を定め、机上訓練等を通じて、策定した計画のブラッシュアップを図っていきます。
また近年、コンピューターネットワークや情報システムの果たす役割が高まり、情報セキュリティに関する対応は、事業活動を継続する上で不可欠となっています。標的型攻撃メールや情報システムへの不正なアクセス、高度なサイバー攻撃、コンピューターウイルスへの感染等により、情報システムに障害が発生するリスクや、社内情報が外部に漏洩するリスクがあります。こうした事態が発生した場合には、工場における製造設備の長期間の停止などにより事業活動に影響を及ぼす可能性があるため、当社グループでは、社内ネットワークへのアクセス制御システムを強化するとともに、標的型攻撃メールに対する訓練、サイバーインシデント発生時の対応確認などを通じ、セキュリティ体制の強化に取り組んでいます。

危機対応全体像



品質保証

当社の品質理念を実現するために、大きく5つの品質保証活動を行っています。

品質理念

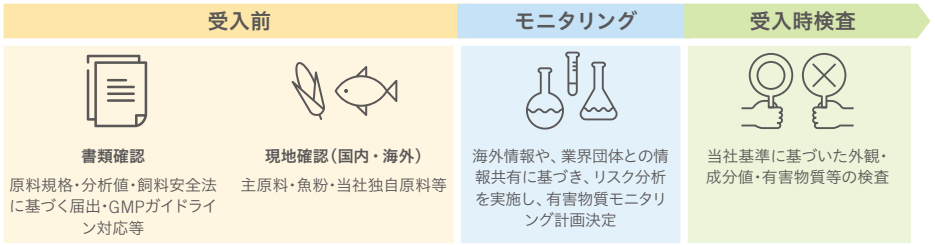
当社グループは、産地から食卓までつなげるフードチェーンの一翼を担い、安心安全で高品質な製品やサービスの提供を通じてお客様の期待と信頼に応えます。

高品質で安全な飼料・食品の提供に関わる認証の取得

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

各種モニタリング

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



有害物質モニタリング分析件数

分析件数	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
原料	967	997	**1,015**
製品	167	155	**169**

社外監査

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

社外監査件数

2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
20	26	**34**

設計管理

飼料の配合設計においては、安全性と品質の確保、ならびに法令遵守を確実なものとするため、人とシステムによるダブルチェックの管理体制を構築しています。



社内体制

代表取締役社長を委員長とする「品質保証委員会」を開催し、お客様からの申し出、品質情報に関する報告・協議を行うことで、継続的な安全確保と品質改善に向けた取り組みを行っています。また、クラウドデータベースでお客様からのご要望・申し出を集約管理することで、顧客満足と飼料事故防止に活用しています。

さらに、各種マネジメントシステムについては、機能別の教育プログラムを体系的に実施しています。法令に関しては、飼料安全法や景品表示法等の説明会を継続的に実施し、法令遵守の徹底とコンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス

「フィード・ワングループ役職員行動規範」の詳細はこちらをご覧ください。
https://www.feed-one.co.jp/ir/management-policy/management.html

コンプライアンス基本方針

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

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

コンプライアンスに関する体制

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

また、取締役、執行役員、社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、内部監査部長および管理本部内部通報担当を窓口とする内部通報制度をグループ内に対して周知徹底する体制を整備しています。

2026年3月期コンプライアンス委員会　勉強会テーマ	
第1回	インサイダー取引規制について
第2回	不正のトライアングルについて、改正下請法について
第3回	独占禁止法について
第4回	生成 AI の利用について、著作権について

コンプライアンス浸透の取り組み

2026年3月期は、行動規範の理解促進に向けて各部門で行動規範ブックの読み合わせを実施しました。また、コンプライアンスミーティングでは、実際に起こり得る事例を題材としたケーススタディを通じて、参加者が問題点や対応策について議論を行っています。さらに、e-ラーニング等を活用し、業務に関わる重要テーマについて継続的な教育・啓発を実施しています。今後も、教育・啓発活動の充実や内部通報制度の周知徹底を通じて、コンプライアンス体制のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

e-ラーニング講座例

コンプライアンス研修 JMAM 第6期（2024年度）	第1ターム	コンプライアンス	最新情報から学ぶ！今日からできる LGBTQ＋基本コース　「LGBTから考えるダイバーシティ推進コース」リニューアル
			職場のコンプライアンスステップアップコース
			ハラスメント研修動画（パワハラ事例）
	第2ターム	コンプライアンス	20分で学ぶ　インサイダー取引規制コース
			知財入門コース　著作権、商標、商号、営業秘密編
	第3ターム	コンプライアンス	下請法入門コース
			企業倫理・コンプライアンス基本コース
			ハラスメント研修動画（パワハラ事例）

受講率　2024年度（2024年10月～2025年9月末）

第1ターム	第2ターム	第3ターム	通期
99.7%	100%	99.7%	99.8%

内部統制の基本方針

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

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

6 Data

フィード・ワングループを詳しく知る

本パートでは配合飼料に関わる業界動向や、フィード・ワングループの財務・非財務に関するデータを掲載しています。
その他詳細情報については以下もご参照ください。

Web Link

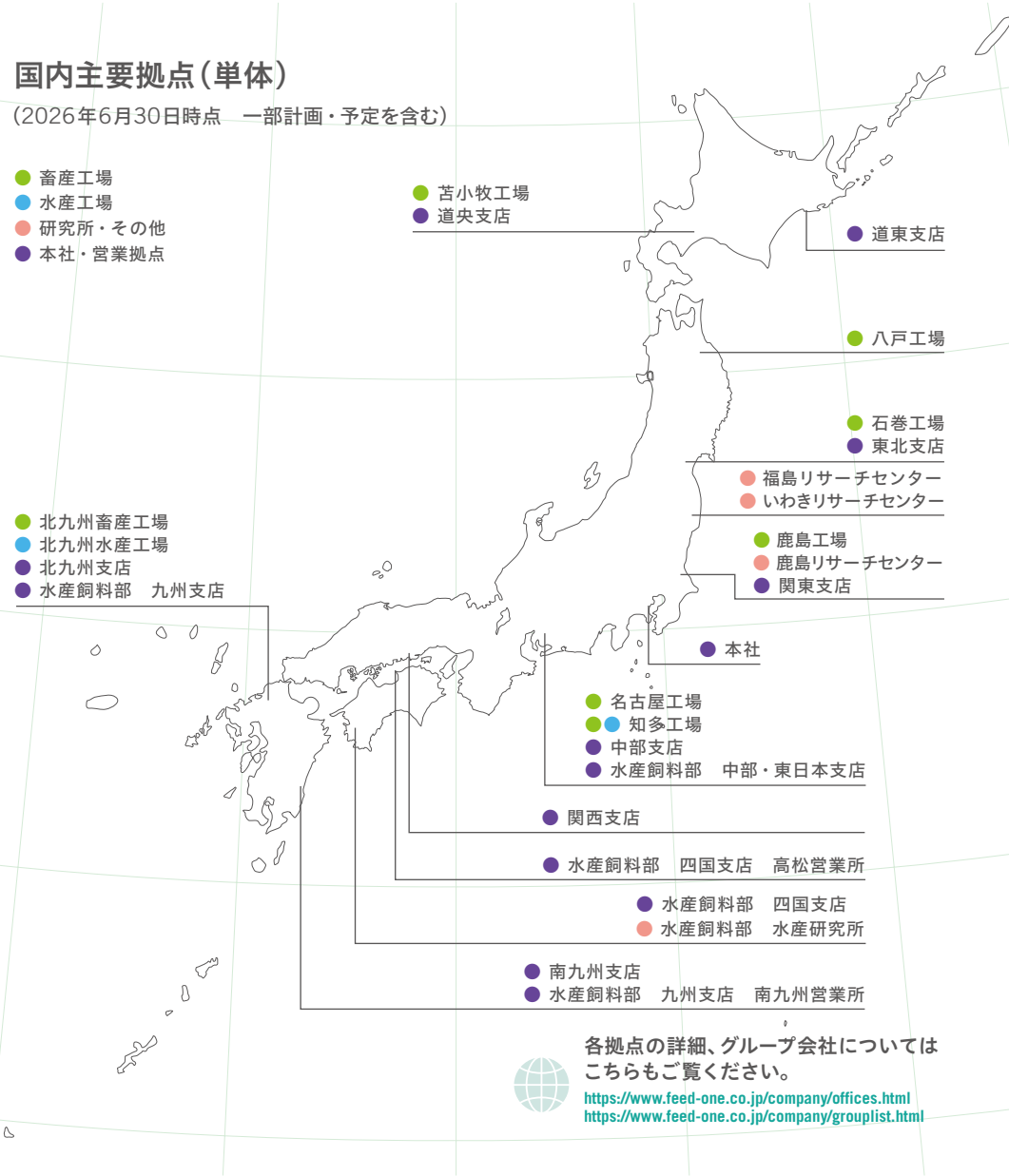
- 業績ハイライト
- IR資料室（有価証券報告書、決算短信など）
- 個人投資家の皆様へ
- 畜産飼料事業の特性
- 企業紹介動画

CONTENTS

P. 53 収益・費用構造
P. 54 10カ年の財務データ
P. 55 株式情報
P. 56 会社概要／社外からの評価

国内主要拠点（単体）

（2026年6月30日時点　一部計画・予定を含む）

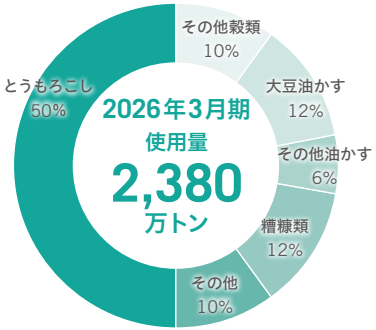


各拠点の詳細、グループ会社についてはこちらもご覧ください。
https://www.feed-one.co.jp/company/offices.html
https://www.feed-one.co.jp/company/grouplist.html

収益・費用構造

市況耐性の高い価格転嫁型ビジネスであり、利益が安定しやすいことが特徴です。
一方、売上高は市況に連動するため、成長性を表す適切な指標とはなりません。

国内における配合・混合飼料の原料使用量※



※ 出所：農林水産省のデータを基に当社作成

>>>もっと詳細に ①

売上高　輸入原料価格を販売価格へ適時転嫁

- 畜産飼料は四半期に1度、輸入原料価格の変動に応じた販売価格の見直し（価格改定）が行われます。
- 当社は売上高の約8割を畜産飼料事業が占めるため、売上高は市況の影響を受ける一方、収益性はコントロール可能な構造です。

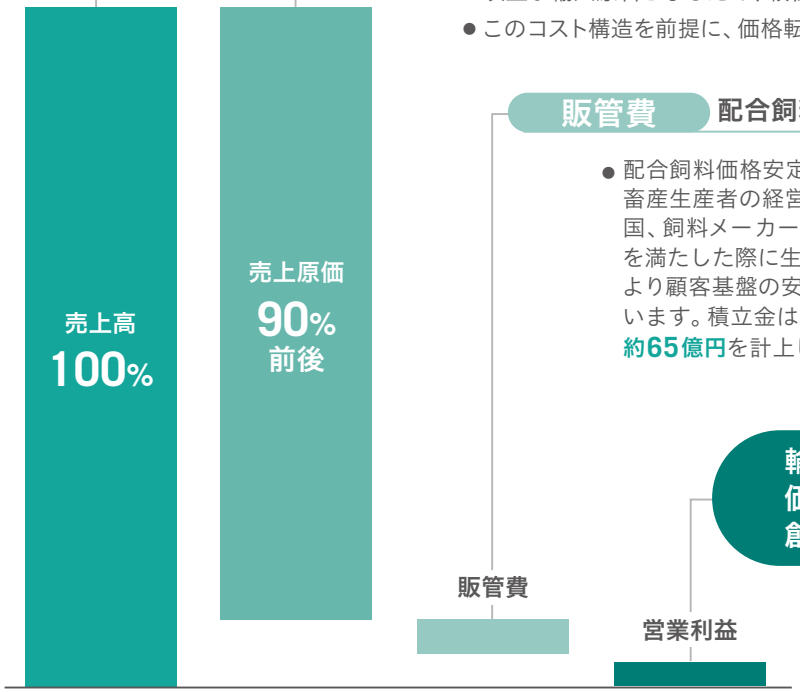
売上原価　売上原価の約9割を原料費が占める

- 配合飼料の売上原価に占める原料費の割合は約9割となります。原料費の8割以上が輸入原料となるため、穀物相場、為替、海上運賃などの影響を受けます。
- このコスト構造を前提に、価格転嫁によりマージンを維持します。

販管費　配合飼料価格安定制度積立金が含まれている

- 配合飼料価格安定制度とは輸入原料価格の急激な価格上昇が畜産生産者の経営に及ぼす影響を緩和する制度です。
国、飼料メーカー、生産者が基金を積み立てており、発動条件を満たした際に生産者に補てん金が支払われます。この制度により顧客基盤の安定性が担保され、事業の継続性を下支えしています。積立金は販管費に計上しており、2026年3月期は**約65億円**を計上しました。

>>>もっと詳細に ②



輸入原料価格の変動に応じた価格改定により、安定した利益創出を実現しています

>>>もっと詳細に ①

畜産飼料の原価は輸入原料が大半を占め、穀物相場や為替の影響を受けるという業界共通の特性があります。このため、飼料業界では原料価格の変動に応じ、四半期ごと（1月・4月・7月・10月）に販売価格を改定しています。原料費は売上原価の約9割を占めることから、価格改定を通じて適正なマージンが確保され、業界全体として利益は安定しやすい構造です。一方で、販売価格は原料価格に連動して変動するため、売上高は業績を示す指標とは言えず、減収が必ずしも業績の不調を意味するものではありません。

>>>もっと詳細に ②

「配合飼料価格安定制度」は、配合飼料価格の高騰時に生産者の経営への影響を緩和する目的で補てん金を交付するもので、畜産飼料業界に特有の制度です。生産者・飼料メーカーが拠出する「通常補てん基金」と、飼料メーカー・国が拠出する「異常補てん基金」の2段階で構成されています。2023年3月期は輸入原料価格の急騰を受けて飼料価格が急騰し、補てん金が発動されました。これに伴う基金の取り崩しにより、2024年3月期以降は基金残高等を勘案して積立単価が引き上げられています。足元でも輸入原料価格は高値圏で推移しており、将来の価格変動リスクに備えた基金積立を継続しています。

10カ年の財務データ

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営成績（百万円）										
売上高	207,920	207,562	212,886	215,050	214,120	243,202	307,911	313,875	296,045	**290,675**
売上原価	182,917	183,629	189,757	191,401	192,163	220,490	285,218	283,153	264,171	**256,828**
販売費及び一般管理費	20,171	20,225	19,005	18,234	16,284	18,418	21,270	22,972	25,531	**25,755**
営業利益	4,831	3,706	4,123	5,414	5,672	4,293	1,422	7,748	6,343	**8,091**
経常利益	5,131	4,103	4,466	5,737	6,081	5,067	1,711	7,737	6,789	**8,612**
親会社株主に帰属する当期純利益	3,937	2,971	4,657	3,842	4,438	3,659	1,030	5,084	5,387	**6,377**
総資産	79,904	87,082	88,934	90,880	99,251	108,504	127,913	131,038	124,172	**133,020**
純資産	30,968	33,304	36,413	38,906	42,794	44,840	45,314	50,856	55,347	**62,385**
設備投資額	5,033	6,448	3,811	7,934	8,120	2,659	2,103	2,755	4,988	**11,857**
減価償却費	1,855	2,370	2,395	2,513	3,157	3,198	3,235	3,291	3,621	**3,932**
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,777	9,199	4,842	1,127	7,737	2,740	△7,816	11,138	8,570	**17,090**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△891	△7,454	△158	△7,475	△5,989	△952	△1,187	△2,168	△3,088	**△11,552**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,373	△1,330	△4,937	6,512	△1,550	△1,174	12,881	△5,474	△6,011	**△4,732**
現金及び現金同等物の期末残高	2,333	2,748	2,492	2,657	2,830	3,444	7,322	10,817	10,287	**11,093**
1株当たり情報（円）										
1株当たり当期純利益※1	19.98	15.08	23.66	97.64	112.78	94.65	27.01	132.97	140.84	**166.72**
1株当たり配当額	4.50	4.50	4.50	5.00	15.00※2	25.00	25.00	27.00	35.50	**45.50**
1株当たり純資産※1	155.20	166.86	182.90	977.82	1,074.63	1,161.40	1,172.57	1,314.03	1,429.04	**1,611.92**
財務指標（%）										
売上高営業利益率	2.3	1.8	1.9	2.5	2.6	1.8	0.5	2.5	2.1	**2.8**
売上高当期純利益率	1.9	1.4	2.2	1.8	2.1	1.5	0.3	1.6	1.8	**2.1**
自己資本利益率（ROE）	13.7	9.4	13.5	10.3	11.0	8.5	2.3	10.7	10.3	**11.0**
総資産経常利益率（ROA）	6.3	4.9	5.1	6.4	6.4	4.9	1.4	6.0	5.3	**6.7**
自己資本比率	38.3	37.8	40.5	42.3	42.6	40.8	35.0	38.4	44.0	**46.4**

※1 当社は、2020年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2020年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しています。
※2 2021年3月期の1株当たり配当額15.00円は、中間配当額2.50円と期末配当額12.50円の合計となります。2020年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っていますので、中間配当額は株式併合前の配当額（株式併合を考慮した場合は12.50円）、期末配当額12.50円は株式併合後の配当額となります。（株式併合を考慮した場合の1株当たり年間配当額は25.00円となります。）
※3「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

株式情報（2026年3月31日現在）

株式の状況

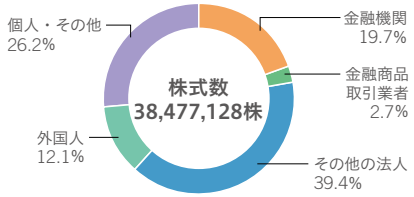
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	38,477,128株
株主数	16,367名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2060
定時株主総会	毎年6月
基準日	期末配当金　毎年3月31日 中間配当金　毎年9月30日
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載。ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。 公告掲載のホームページアドレス https://www.feed-one.co.jp/
株主名簿管理人	東京都千代田区 丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

大株主の状況

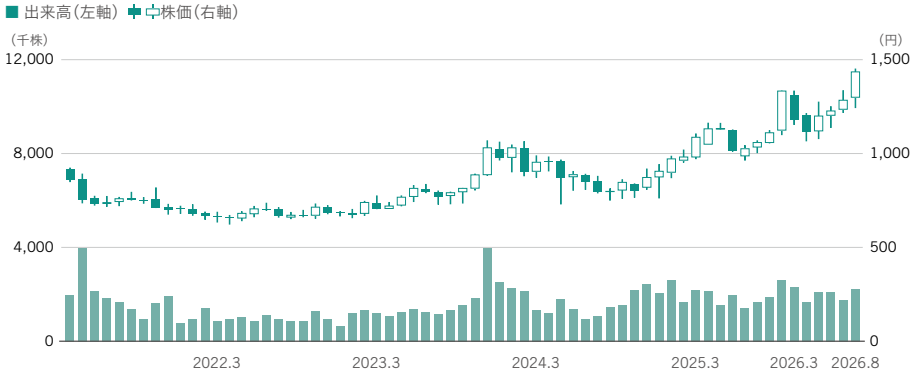
株主名	所有株式数	持株比率
三井物産株式会社	9,838千株	25.57%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,119千株	8.11%
有限会社大和興業	1,204千株	3.13%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,124千株	2.92%
ケイヒン株式会社	1,047千株	2.72%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,009千株	2.63%
朝日生命保険相互会社	803千株	2.09%
株式会社横浜銀行	781千株	2.03%
フィード・ワン従業員持株会	693千株	1.80%
株式会社ヨンキュウ	600千株	1.56%

（注）1. 大株主は2026年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しています。
2. 持株比率は自己株式（2,212株）を控除して計算しています。
3. 「役員向け株式交付信託」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行（信託口）が保有する当社株式205,772株は自己株式に含めていません。

株主所有者別分布状況



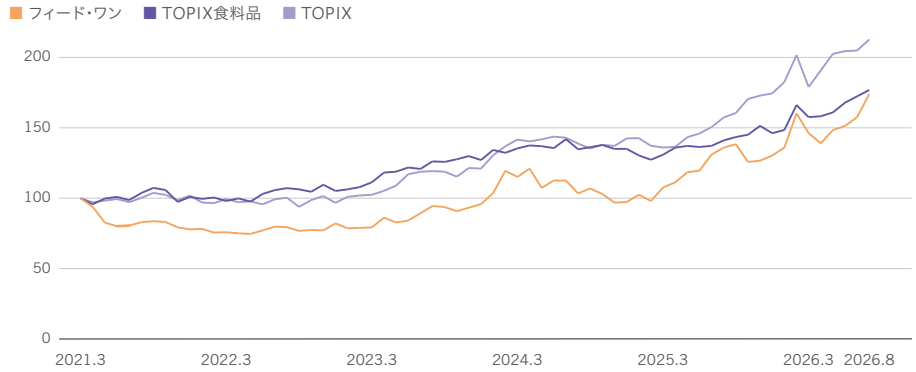
株価推移



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

株主総利回り（TSR）

	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	**2026.8**
フィード・ワン	76.0	79.3	115.2	107.7	146.2	**174.1**
TOPIX	99.6	102.5	141.7	136.1	179.0	**212.7**



※ 2021年3月31日の終値を100とする。

会社概要／社外からの評価

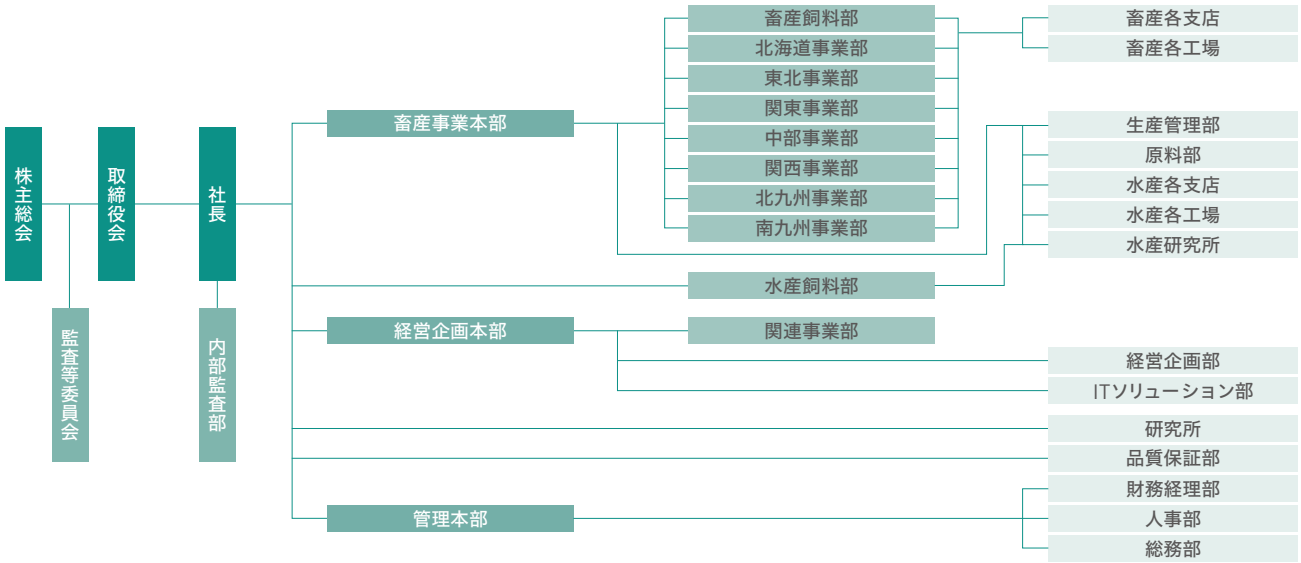
会社概要

会社の概況（2026年3月31日現在）

商号	フィード・ワン株式会社
設立	2014年10月1日
資本金	10,000百万円
本店所在地	神奈川県横浜市西区みなとみらい五丁目1番2号
従業員数	935名（連結）
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
決算期	3月31日
当社グループの主な事業内容	配合飼料の製造・販売、畜水産物の仕入れ・販売・生産・加工等 上記に付帯関連するその他事業（農場の経営指導、家畜診療施設の運営等）

組織概要

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



社外からの評価

製品・サービスに関する評価

マジックパール(株)
「味付けゆでたまご　2個」
「日経POSセレクション2025
ロングセラー」に選出



フィード・ワンフーズ(株)
「豚バラねぎま串　5本」
「日経POSセレクション2025
ロングセラー」に選出



経営に関する評価

くるみん認定（2024年7月取得）

えるぼし認定 2つ星（2023年9月取得）

「健康経営優良法人 2026
（大規模法人部門）」認定

2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

アンケート

アンケートにご協力ください

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ご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）



FEED ONE

フィード・ワン株式会社

神奈川県横浜市西区みなとみらい五丁目1番2号
TEL 045-211-6520（代表番号）
URL https://www.feed-one.co.jp/