

# フィード・ワン 統合報告書 2024



Purpose 存在意義

**飼料で食の未来を創り、  
命を支え、笑顔をお届ける**



# 飼料で食の未来を創り、

フィード・ワンは、2014年に日本配合飼料（1929年創業）と協同飼料（1946年創業）が統合し誕生しました。背景には、国内の少子高齢化や農業従事者のなり手不足、TPP協定などによる市場の不透明化などによる配合飼料市場の競争激化や、輸入原材料の価格変動などの課題がありました。こうした中で、畜産・水産の食糧安定供給のためにも、独自の強みを持つ配合飼料メーカー同士が一体となり、シナジーを発揮することで、国内における持続的な食のサプライチェーンを維持し、さらに成長市場である海外において新たな市場の獲得につなげていくことを目指しました。

未来を創る製品

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

乳牛のゲノム解析サービス開始

肉豚用薄脂対策飼料：ノリノリポーク発売

牛人工乳：ルミノスクラッチ発売

# 命を支え、

私たちが何気なく過ごす普段の食卓。それは、自然の恵みと人々の営みの結晶です。でも、その「あたりまえ」はやがて、「昔のもの」に変わってしまうかもしれません。地球規模では、気候変動による異常気象や災害が食糧供給を根本から揺るがしています。増え続ける人口は肉や魚の需要を拡大させ、森林伐採、天然資源の枯渇、牛のげっぷに由来するメタンガスなど、新たな環境問題を引き起こしています。こうした中で資源を一方的に消費するのではなく、資源を守り、育て、無駄なく使用していく循環が重要だと考えています。

環境負荷を減らす取り組み

牛のメタン低減飼料の研究

無魚粉飼料：サステナZERO発売

製造工場における再生可能エネルギーの導入

# 笑顔をお届け

フィード・ワンは国内トップクラスの飼料メーカーとして、持続可能な食のサプライチェーンを支えています。生産者や取引先、従業員、消費者をはじめ、そこに関わるすべての人々の笑顔のために、私たちは挑戦し続けます。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。

## 私たちの挑戦

消費者に安全で感動する食をお届けする

一人ひとりが安心してやりがいをもって働ける組織を構築する

地域と共に持続的に発展していく

取引先との公正・公平な取引や課題の解決

対話を通じて株主・投資家と共に企業価値を協創する

資源の無駄をなくし豊かな自然を守り育てていく

## ミッション・ビジョン・バリュー



いちりゅうまんばい  
**一粒万倍**

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

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



“ONE”  
**「1」にこだわり、  
選ばれる企業へ**

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



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。

# CONTENTS

## 1章 フィード・ワンの価値創造

08 ..... トップメッセージ  
 13 ..... 価値創造プロセス  
 14 ..... 資本の強みと強化の方向性  
 16 ..... サプライチェーンにおける機会・リスク

## 2章 成長戦略

18 ..... 財務・人事担当役員メッセージ  
 21 ..... 過去中期経営計画の振り返り  
 22 ..... 長期ビジョン  
 23 中期経営計画 (1st STAGE for NEXT 10 YEARS) の概要  
 24 ..... 事業戦略  
 28 ..... R&D戦略

## 3章 サステナビリティ経営

31 ..... サステナビリティ担当役員メッセージ  
 33 ..... サステナビリティの取り組み  
 34 ..... 地球環境への配慮  
 38 ..... 人権の尊重  
 39 ..... 人材マネジメント  
 43 ..... コーポレート・ガバナンス  
 47 ..... 役員一覧  
 48 ..... 社外取締役メッセージ  
 50 ..... リスクマネジメント  
 52 ..... 品質保証  
 53 ..... コンプライアンス

## データセクション

54 ..... 業界データ  
 55 ..... 8か年の財務データ  
 56 ..... 株式情報  
 57 ..... 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

1章 フィード・ワンの価値創造

閲覧している単元

目次に移動

00  
 前後のページに移動

### コミュニケーションマップ



### 編集方針

フィード・ワンは発足から10年の節目を迎え、新たにパーパスや長期ビジョン、中期経営計画を策定しました。本統合報告書はこれらとともに、業績や投資計画、資本コスト経営などの財務情報、そして人的資本、環境への取り組み、ガバナンスなどの非財務情報を統合的に語ることで、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの方に、当社の中長期の価値創造力をご理解いただくことを目的としています。

なお、本レポートの制作に際しては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイドライン・動向を参考にしています。

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

### 報告期間

2023年4月～2024年3月  
 (一部2024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。

## トップメッセージ



代表取締役社長

庄司 英洋

# リーディングカンパニーとして 次のステージでさらなる飛躍を目指す

2022年3月期からの3か年は、第3次中期経営計画のもと、「経営統合の総仕上げ～真のリーディングカンパニーへ～」を基本方針とし、3つの基本戦略を推進しました。

### 第3次中期経営計画(22.3～24.3) 基本戦略

- ① コア事業である「畜産飼料」のさらなる収益力強化
- 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

基本戦略①については、苦小牧飼料と釧路飼料にフレークラインを増設し、生産体制を増強するなど、畜産飼料事業の成長に向けた基盤固めに注力しました。一方、収益に関して、配合飼料原料の多くは輸入に頼っていることから、円安進行や社会情勢の緊迫等、外的要因の影響を大きく受けたことが課題となりました。

次に基本戦略②では、水産飼料事業においては原材料である魚粉の値上がり、食品事業においても家畜伝染病である鳥インフルエンザや豚熱による畜産物相場の高騰が、収益を大きく圧迫しました。トップラインである飼料事業の「成長」という点では、ある程度の成果があったものの、外部環境の変化に対応できる事業体制の構築については、今後はさらに強化していく必要性を感じています。

海外事業は、ベトナムにおいてジャパंकオリティを武器に高利益・高品質商品拡販に注力し、過去最高益を達成しました。一方、インドでは新型コロナウイルスの影響や生産物相場の低迷から事業基盤構築が進まず、改めて体制の強化に取り組んでいる状況です。

## 経営統合の総仕上げを実現

フィード・ワンは、日本配合飼料・協同飼料の経営統合により2014年にホールディングスとして発足し、2024年に10年の節目を迎えます。飼料販売数量ベースで、業界4位と5位の会社同士の統合であったため、両社の従業員は、この厳しい競争環境の中で、勝ち残っているのかという強い危機感を抱いていました。経営統合当初、業界では2社の社風の違いから一体化を危ぶむ向きもありましたが、結果的には、その危機感こそが2社の強みを活かしてリーディングカンパニーを目指すという高い士気を生み出す原動力になりました。経営統合は想定以上に順調に進み、国内全体の配合飼料流通量が年間約2,400万トンと横ばい推移している中においても、2016年3月期対比で、2024年3月期の当社の畜産飼料販売数量は約12%増、水産飼料販売数量は約37%増と右肩上がりです。飼料業界においてリーディングカンパニーへと成長できました。

## トップメッセージ

最後の基本戦略③は、温室効果ガスの排出量削減など事業を通じた気候変動、資源保護、環境保全（生物多様性）といった環境課題への取り組み体制の構築、働き方改革やガバナンス強化などは計画どおり実行できたと考えています。

定量面としては、第3次中期経営計画の初年度の2022年3月期は目標をやや下回り、2023年3月期は原材料費の高騰や配合飼料価格安定制度積立金の急増、エネルギーコストの上昇などの要因から大幅な減益となりました。こうした中、従業員が一丸となり、お客さまに当社製品の付加価値を理解してもらう活動を丁寧に進め、高騰するコストの価格転嫁や販売条件の見直しなどの施策を進めた結果、最終年度となる2024年3月期は、売上高3,138億円、経常利益77億円、当期最終利益50億円といずれも過去最高の業績となり、第3次中期経営計画最終年度の目標をクリアしました。この実績は営業力の証であり、当社のコト売り営業が他社では代替の利かないサービスであると改めて実感することができました。今後も主力の畜産飼料事業の収益力を高めるとともに、水産飼料事業、食品事業のさらなる成長に向け、新中期経営計画の各種施策を着実に実行するとともに、どのような環境の変化に対しても、しなやかに対応し乗り越えていけるような高いレジリエンスをもった企業を目指していきます。

	2024年3月期			
	中計目標	実績	対目標比	中計期間中実績平均
売上高(百万円)	224,900	313,875	+88,975	288,329
経常利益(百万円)	6,200	7,737	+1,537	4,838
飼料販売数量(万トン)	378	379	+1	369
ROE	9.0%	10.7%	+1.7%	7.2%



## 次の10年、第2フェーズへ

2025年3月期から新しい中期経営計画がスタートします。経営統合から10年で飼料業界のリーディングカンパニーへと成長してきた成功体験の延長線上ではなく、新しいフェーズに入ってさらなる飛躍を目指すという思いのもと、次の10年間を「第2フェーズ」と設定しました。それに伴い、飼料業界の「真のリーディングカンパニー」にふさわしい持続可能な経営基盤の構築と収益力向上を目指す「中期経営計画2026～1st STAGE for NEXT 10 YEARS～」を公表しました。さらに、パーパス(存在意義)として、「飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔をお届ける」を新たに掲げました。

パーパスの具体的なワーディングに関しては、従業員が日々実践していることを言語化することに焦点を当てました。生産現場の最前線で活躍している従業員は、畜産飼料・水産飼料の提供を通して、牛・豚・鶏・魚の「命」につねに真摯に向き合い、配合飼料の安定供給に努めています。こうした、生活に不可欠で高潔な仕事に従事していることをパーパスは表現しており、従業員にはさらに自信と自覚を高めてほしいと思っています。

一方でこの先の10年は、これまで積み残してきた課題に対応していくフェーズでもあります。私は当社には大きく4つの課題があると認識しています。第一の課題は、当社には50年以上も稼働を続けている製造工場があるなど工場の老朽化が進行していることです。事業

## トップメッセージ

の安定的な継続とさらなる成長のために、製造工場の新設および改修は、新中期経営計画における最優先事項として、積極的な設備投資を実施していきます。

次に、人的資本経営ですが、飼料業界には旧態依然とした習慣や考え方も多く残っており、改革は簡単ではありません。しかし、当社はいち早く従業員エンゲージメントの向上およびダイバーシティの実現に重点を置き取り組んだ結果、現状ではエンゲージメント調査ではポジティブな回答が80%を超える結果となっています。今後もすべての従業員が働きがいを持ち、いきいきと能力を十分に発揮して活躍できる職場づくりを目指して、人事制度の改善や研修の充実など、人への投資を強化していきます。

また、長期的に直面する人材不足を見据えると、当事業をDX化していくことも大きな課題となります。会計の基盤となる新基幹システムは導入が完了しており、これからは運用の段階となります。また営業担当の業務効率を高められるデジタル技術の導入を進めます。

最後は、環境負荷低減飼料の開発・販売拡大です。その手始めとして、当社では2023年7月に日本で初めて米C-Lock Inc. 製のメタン測定器「GreenFeed」を導入しました。この測定器を用いて牛から排出されるメタンの測定値を精緻化し、排出量を低減できる新しい飼料の開発につなげていく計画です。さらに、魚粉の使用量を低減した飼料の販売拡大にも取り組み、地球環境の保護に貢献できる付加価値の高い製品の創出を目指していきます。

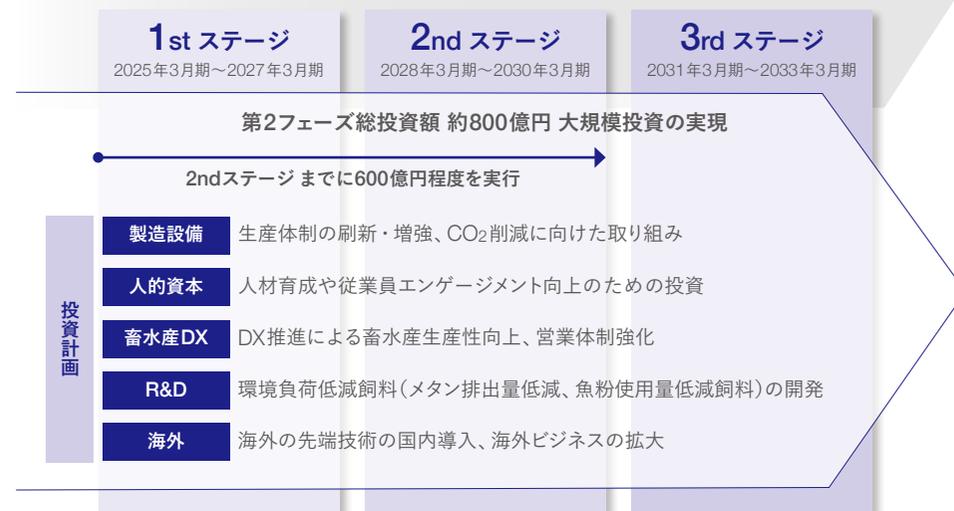
以上のように直面する課題を解決するため、次の10年の「第2フェーズ」では、将来に向けた生産体制の刷新・増強と継続的収益力の強化に向けた基盤づくりにフォーカスしていきます。具体的な投資金額は、「第2フェーズ」で800億円の大規模投資を計画しており、最初の6年で600億円、残りの期間で200億円の投資を実行していきます。本業の収益基盤をしっかり強化し、会社の収益力を適切にモニタリングするため、2025年3月期からEBITDAとROICを新たなKPIとして設定しました。10年後の2034年3月期にEBITDAは160億円以上、ROICは8%以上を目指していきます。

10年後の目標KPI(財務)

	2027年3月期	2034年3月期
EBITDA	115億円	160億円以上
ROE	8%以上	10%以上
ROIC	6%以上	8%以上
販売数量(最終年度)	390万トン	480万トン⇒シェア20%

## 第2フェーズ

### 継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強



## トップメッセージ



### 成長できる業界という確信のもと、前進を続ける

10年後の2034年3月期までの市場環境については、少子高齢化による肉類や魚類の消費量の減少、代替肉や人工肉の普及など悲観的な見通しから飼料業界、畜水産業界の将来性を危惧する声の一部が上がっていますが、私は過度に悲観する必要はないと考えています。これまでもこの業界の停滞を予想する声はありましたが、数十年以上も配合飼料の国内流通量は一貫して約2,400万トン前後で推移しています。近年では、高齢者も積極的に牛肉や豚肉を食べるようになり、インバウンドの急増といった想定外の現象も大きく需要を押し上げています。

また食の安全への意識が高まり、味がよく流通経路がクリアな国産の食材が安心できるという認識も消費者に定着しています。価値が高い畜産物・水産物は国内だけでなく海外からの需要の高まりが今後も期待できます。

前述したように当社は「第2フェーズ」で800億円の大規模投資を計画していますが、私はこの業界はまだ成長できる業界であり、投資に対するリターンも十分見込めると確信しています。これからも2034年3月期の長期ビジョンである「「ONE」にこだわり選ばれる企業へ」に向け、前進を続けていきます。

### マテリアリティの見直しによって、サステナビリティ経営を加速

当社は2020年に最初のマテリアリティを設定して以降、カーボンニュートラルへの取り組み、働き方の変化、人権問題の顕在化、地政学的リスクの高まりなど、事業に影響を及ぼす可能性のある外部環境が大きく変化しました。そこで、この度パーパスを含む経営理念の刷新に合わせてマテリアリティの見直しを図りました。これにより、当社が取り組むべき課題を明確化し、事業活動をより実効性のあるものにする事で、さらにサステナビリティ経営を加速させていきます。また、新マテリアリティでは、社員が自身の業務とマテリアリティのつながりを理解できるよう、より具体的な表現を掲げました。今後はさらに社内への浸透を図っていく考えです。



「おいしさのみなもと」から  
食のサプライチェーンを支える

安心安全な飼料と食品の安定供給を通じて、  
日本の食生活を支えます



飼料を通じて  
環境と社会の調和を図る

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



人々の豊かな暮らしに  
貢献する

畜水産業界の発展に貢献し、人々の持続  
可能な豊かな暮らしづくりに貢献します



食の未来を創る人材を  
育成する

誰でも活躍できる環境をつくるとともに、  
新たな価値を創造する人材を育成します



社会から信頼される  
組織をつくる

社員一人ひとりが高い倫理観を持ち  
ガバナンスを強化します

マテリアリティの詳細はP33をご覧ください。

今回掲げた新マテリアリティは、いずれも当社事業との関連性が強く、これらを着実に推進することは、環境・社会の課題を解決するだけでなく、当社の成長にもつながると考えています。

## トップメッセージ

例えば、「食の未来を創る人材を育成する」では、従業員エンゲージメントの向上、女性活躍推進、次世代経営者育成を含む人的資本経営の加速に寄与することができますし、「飼料を通じて環境と社会の調和を図る」では、環境負荷低減飼料や低魚粉・無魚粉飼料の開発・販売、さらに食品副産物や食品ロスを我々が製造する配合飼料に有効利用し、再び動物性タンパク質を生産するという事業を通じて、新たな市場を開拓することも期待できます。

### 人命を最優先とした経営体制の構築

大型の機械設備が設置されている製造現場をはじめ、各現場において重篤な労働災害のリスクは数多く潜んでおり、経営者として改めて、人命安全を最優先とした経営体制の構築を進めています。引き続き、事故発生のリスクがある危険個所の徹底的な洗い出しや安全教育の強化を進めるとともに、新たに取締役会の配下にHSE(衛生・安全・労働環境)に取り組む組織を設置し、管理・監査体制のさらなる強化を推進していきます。

### 「真のリーディングカンパニー」を追求していく

私たちフィード・ワンは、2024年3月期に過去最高の利益を達成し、販売数量でも飼料業界のリーディングカンパニーといえる存在へと成長できました。

そして、第2フェーズで計画されている大型投資によって、生産設備や人的資本の強化が進めば、このポジションがさらに確固たるものにでき、生産者の皆さまに対しても、10年、20年先もしっかりと飼料をお届けできると考えています。

この先の外部環境に関しては、より不透明感は増してきており、当業界の特性上、引き続きコントロールの難しい状況は続きますが、私たちは、この10年でたしかかな実績を積み上げ、競争優位性も高めてきました。それは大きな自信になっており、これからどれだけ厳しい状

況に直面したとしても、私たちであれば必ず乗り越え、東証プライム上場企業として、しっかりと利益を創出し、安定配当・増配を実現できると確信しています。

そして、この先世の中がどのように変化しようとも、日本の生産者が手がける肉、魚、牛乳、卵をはじめとする安全・安心でおいしい食材は、私たち日本人をはじめ、海外の方にも受け入れられ国内外需要も拡大していくでしょう。おいしいものを食べれば幸せを感じるのは日本も世界も同じです。フィード・ワンは今後も、命の源であるタンパク質の安定供給のために日々取り組んでいるという誇りを忘れることなく、「飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける」真のリーディングカンパニーとして歩みを進めていきます。



# 価値創造プロセス

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

## パーパス 飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

### インプット (6つの資本)

### ビジネスモデル

### アウトカム(ステークホルダー別の創出価値)



①P.14-15



**人的資本**

- 戦略を牽引する人材
- ノウハウの蓄積
- 多様性に富んだ組織



**知的資本**

- 優れた製品を生み出す研究体制
- 特許・ブランド



**財務資本**

- 機動的かつ安定した財務基盤



**製造資本**

- 安定供給を支える全国の工場・拠点



**社会・関係資本**

- 国内外の顧客・取引先・関係先



**自然資本**

- 環境負荷を抑えた資源の活用

# 資本の強みと強化の方向性

	 <b>人的資本</b>	 <b>知的資本</b>	 <b>財務資本</b>
<b>重要性</b>	<p>当社の成長の原動力は「人」です。多様な背景を持つすべての従業員が前向きにやりがいを持って、いきいきと働くことのできる職場を提供することで、個の力を引き出し、組織としての総和を最大化し、新たな価値の創出につなげます。</p>	<p>畜水産業の生産性改善に寄与する独自の製品開発や環境負荷低減への取り組み、顧客ニーズの蓄積、高度な生産技術は、当社の競争優位を保証しています。</p>	<p>財務資本の充実、国内外での成長投資や株主還元に必要なキャッシュ創出に加え、外部環境の変化に備えた盤石な財務基盤を維持する上でも重要です。</p>
<b>強み</b>	<p style="text-align: center;"><b>戦略を牽引する人材、ノウハウの蓄積、多様性に富んだ組織を生み出す各種制度・風土</b></p> <p><b>【細やかな研修制度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員の工場配属から、階層別研修、テーマ別研修、専門研修、労務管理研修など多様な研修を用意</li> </ul> <p><b>【当社で長く働き続けられる福利厚生制度】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度や時差出勤、時短勤務、転勤免除などライフイベントやライフスタイルに合わせて働ける制度がある</li> </ul> <p><b>【従業員エンゲージメントが高い】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会社のことを好きな人、長く働き続けたい人、やりがいをもって働いている人が多い</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>特許・ブランドと優れた製品を生み出す研究体制</b></p> <p><b>【畜産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品力と販売力の独自性強化により、国内で商系No.1の飼料販売量を確保</li> <li>最新技術をいち早く入手できる国内外のネットワークの強化を図っている</li> </ul> <p><b>【水産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代養殖実現と持続可能な社会の実現のため魚粉代替原料の積極的な採用を推進できる研究体制を整備、製造体制と営業連携による真の顧客ニーズ把握</li> <li>海上生質も擁する充実した研究インフラ</li> <li>国内水産飼料業界No.1の製造能力を持った北九州水産工場</li> <li>持続的な養殖に貢献できる魚粉に依存しない無魚粉飼料「サステナZERO」の販売</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>機動的かつ安定した財務基盤とその理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売エリアや販売先、商材（畜種）の分散により、販売及び債権回収のリスクヘッジが図られている</li> <li>畜産飼料は四半期毎に輸入原料価格の変動に応じた価格改定が行われるため売上総利益は一定の水準が保たれている</li> <li>畜産飼料原料の8割を占める輸入穀物は作況などにより供給量が変動するが、主要株主である三井物産（株）との強固な連携により安定した仕入が保たれている</li> <li>取引金融機関と良好な関係を構築し、機動的かつ安定的な資金調達手段を確保している</li> <li>設立当初より減配したことはなく、安定配当を継続している</li> </ul>
<b>課題</b>	<p><b>【退職者の退職理由は「転勤」が多い】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ライフイベントやライフスタイルの変化に合わせて働ける環境と制度の拡充</li> </ul> <p><b>【ダイバーシティの浸透不足と実績不足】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用に重点を置いていたため中途採用者の視点不足、障がい者や外国人の雇用と活躍に課題</li> </ul>	<p><b>【畜水産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来に向けた事業持続性を担保できる開発力強化と積極投資</li> <li>国内外における畜水産業関連の新事業展開とその人材育成</li> <li>主原料（畜産：とうもろこし、水産：魚粉）の価格高騰</li> <li>水産飼料においては、魚粉以外の安定・安価な代替タンパク原料リソースの不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10年後を見据えた土台づくりとなる設備/成長投資を確実に実行するための資金調達</li> <li>グループファイナンス体制の構築</li> <li>資本効率を鑑みた経営（ROICの管理、CCCの改善）</li> <li>企業価値向上（PBRの向上に向けた取組みやIRの充実）</li> </ul>
<b>中長期の取り組み 戦略・施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業の労働時間に関する働き方改革</li> <li>人材配置の適正化</li> <li>積極的な中途採用</li> <li>研修の充実</li> <li>健康経営の推進</li> <li>人事評価制度の見直し</li> <li>女性の活躍推進</li> <li>適切な情報開示</li> </ul>	<p><b>【畜産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発分野への更なる投資による開発力強化</li> <li>アニマルウェルフェアや温室効果ガス削減等への取り組み強化</li> <li>ジョブローテーション等による長期的な人材育成の取り組み強化</li> </ul> <p><b>【水産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労務提供型の営業スタイルから、研究所を含めた養殖業へのコンサル型の営業への転換</li> <li>魚粉に依存しない低魚粉、無魚粉飼料を核とした「次世代飼料」の開発を進め、業界シェアNo.1を達成する</li> <li>持続的生産と発展を可能とする革新的飼料技術の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備/成長投資に備えた盤石な財務体制の構築（段階的な資金調達、グループファイナンス体制の構築）</li> <li>資本コスト経営の推進</li> <li>分かりやすい開示書類の作成（経営指標・非財務情報の内容の充実）</li> </ul>
<b>戦略・施策のKPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：6%（2026年度末）</li> <li>管理職に占める女性・中途採用・外国人比率：15%（2030年度末）</li> <li>離職率：2%（2026年度末）</li> <li>研修受講者率：100%</li> <li>海外研修員派遣人数：6名（2026年度末）</li> <li>男性の育児休業取得率：80%（2026年度末）</li> </ul>	<p><b>【畜産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の収益性を高め、かつ飼養動物の健康とSDGsに貢献しうるオリジナル製品のラインナップ作出</li> </ul> <p><b>【水産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2026年度の水産飼料販売数量について、2022年度対比115%を達成する</li> <li>10年後に国内トップシェアを目指す</li> <li>当社飼料における低魚粉飼料（動物質性飼料の割合が30%以下）の割合を50%以上とする</li> <li>主要魚種に関し「次世代飼料」のラインナップを整備し、養殖業界の持続的発展に貢献する</li> </ul>	<p><b>【方針】</b></p> <p>中期経営計画2026～1st STAGE for NEXT 10 YEARS～ 算定数値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA：115億円</li> <li>ROE：8%</li> <li>ROIC：6%</li> </ul> <p>中計3回を終えた10年後（2034年3月期目標）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA：160億円以上</li> <li>ROE：10%以上</li> <li>ROIC：8%以上</li> </ul>

資本の強みと強化の方向性

	 <b>製造資本</b>	 <b>社会・関係資本</b>	 <b>自然資本</b>
<b>重要性</b>	安心安全・高品質な飼料・加工食品を最適なコストの下で取引先お客様に提供するためには、製造工程や設備の万全を期することが不可欠です。	当社が事業を行うためには供給先である生産者をはじめ、国内外における原料のサプライヤーや商社、特約店、食品関連会社、消費者などの存在が不可欠です。サプライチェーン全体での連携を強化し、食文化の発展に貢献していきます。	環境問題として掲げる以下の3つの項目(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いきます。
<b>強み</b>	<b>安定供給を支える全国の工場・拠点</b>	<b>国内外の顧客・取引先・関係先</b>	<b>環境負荷を抑えた資源の活用</b>
	<b>【飼料】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の基盤強化による製品の安定供給</li> <li>ISO 22000に適合した自社工場、子会社、JVと合わせて14工場を基盤とした生産体制</li> <li>製造工程におけるリスク管理や定期的な監査の実施</li> <li>徹底した品質管理</li> </ul> <b>【食品】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模消費地に近い加工工場を所有し、リードタイムを短く取引先へ提供可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プライム市場への上場により企業としての社会的信頼性を高め、社会の潮流を捉え、持続的に成長している</li> <li>業界シェアは、畜産飼料約15%(JA全農に次ぎ業界2位、商系で1位)、水産飼料約20%(業界2位)で、国内有力生産者、特約店、サプライヤーとお取引を実施</li> <li>原料調達担当者を、本社の他、各拠点に配属することで地場原料の活用など原料確保の強化を行っている</li> <li>国内の大学や研究機関、産業界との共同研究を実施</li> <li>米国の大学・企業との畜産技術協力</li> <li>海外事業として、ベトナム・インドで合弁会社を設立し進出</li> <li>主要株主である三井物産(株)を通じての原料調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来より配合飼料原料として食品副産物を有効利用しており、資源循環型社会の形成に寄与している</li> <li>エネルギー利用効率の向上が見込まれる設備への積極投資</li> </ul>
<b>課題</b>	<b>【飼料】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的リスクによる輸入飼料原料価格の大きな変動</li> <li>配合飼料の安定供給と高品質・高機能な製品の需要の一層の高まり</li> <li>グローバルな原料調達網強化による万全の体制構築と独自性のある付加価値製品の提供やトータルサポートの拡充</li> </ul> <b>【食品】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ボラティリティーの激しい相場に影響される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規市場の開拓</li> <li>新規原料の開拓</li> <li>海外における事業展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ及びサプライヤーを含めた気候変動への対策</li> <li>省エネルギー、廃棄物の削減</li> <li>限りある資源の有効利用による資源循環型社会の形成</li> <li>生物多様性の保護による持続可能な社会の実現</li> </ul>
<b>中長期の取り組み戦略・施策</b>	<b>【飼料】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存機械設備の高効率化</li> <li>新たな知見や技術の展開</li> <li>2030年度CO<sub>2</sub>排出量を50%削減(2020年度比)、2050年度にはサプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの実現に向けた積極的設備投資(省エネ・創エネ活動、再エネ電力切替など)</li> </ul> <b>【食品】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>加工品や付加価値商品の製造能力拡大</li> </ul>	<b>【業界連携・異業種間連携による社会課題解決・イノベーション】</b>	2030年度までのCO <sub>2</sub> 削減ロードマップの策定 <b>【省エネ・創エネ活動】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点における原単位の改善、省エネルギー設備の導入</li> <li>太陽光等の再生可能エネルギーの活用</li> </ul> <b>【再エネ電力切替】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー由来の電力購入</li> </ul> <b>【削減貢献量によるオフセット】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>畜産由来の温室効果ガス削減</li> </ul> <b>【その他】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国産原料の活用</li> <li>サステナブル飼料の開発・販売</li> </ul>
<b>戦略・施策のKPI</b>	<b>【飼料】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原単位前年比1%以上改善の継続</li> <li>インラインNIRの導入による水分管理</li> <li>ガスコージェネレーションシステムの導入</li> <li>加工技術の高度化</li> </ul> <b>【食品】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>味付けゆで卵(マジックパール)新工場の建設：販売数量20%増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな事業機会の創出</li> <li>社会課題解決に資する飼料の開発・販売</li> <li>海外研修および学術研修員の派遣による最新技術の獲得</li> <li>海外への技術提供及び海外からの技術導入</li> <li>上記を生かした国内外ビジネスの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度：CO<sub>2</sub>排出量2020年度比50%削減</li> <li>2050年度：サプライチェーン全体におけるカーボンニュートラル</li> </ul>

## サプライチェーンにおける機会・リスク

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



### 原料の調達



### 飼料の製造

ステークホルダー	取引先・株主・投資家、従業員、地域社会、生き物・地球環境、行政・規制当局・業界団体	
<p>関連する機会/リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動  <span style="color: orange;">リスク</span> 異常気象による穀物の不作、調達コストの高騰、天然資源の枯渇</li> <li>● 飼料の原料となる天然資源の調達コストの高騰</li> <li>● 為替による原料価格変動</li> <li>● 国際情勢の変化、地政学リスクによる原料供給制限・価格変動</li> <li>● 国産原料の活用</li> <li>● SDGs浸透  <span style="color: orange;">リスク</span> 食品副産物、回収油の発生量減少 <span style="color: blue;">機会</span> 新規取り組み事案の発生</li> <li>● 人権意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動  <span style="color: blue;">機会</span> 脱炭素に向けた技術革新 <span style="color: orange;">リスク</span> 炭素税導入による操業コストの増大</li> <li>● 国内における労働人口の減少  <span style="color: orange;">リスク</span> 人手不足による稼働率低下 <span style="color: blue;">機会</span> 省力化の推進</li> <li>● AI・ビッグデータ・ロボティクスの進化  <span style="color: blue;">機会</span> 品質安定化・操業効率の向上</li> <li>● 安全・品質への意識の高まり  <span style="color: orange;">リスク</span> 事故や法令違反による評判の低下 <span style="color: blue;">機会</span> 適切な対応・情報開示による信頼獲得</li> <li>● 設備投資の実施  <span style="color: orange;">リスク</span> 建設資材・建設費高騰、金利上昇 <span style="color: blue;">機会</span> 品質改善、省エネ・省力化推進</li> </ul>
<p>関連する社会指標</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度飼料原料の輸入価格は、2020年度対比で、トウモロコシ1.9倍、魚粉1.7倍に高騰（財務省「貿易統計」）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産年齢人口は、2050年までに現在の2/3に減少                      2020年7,400万人→2050年5,300万人（経済産業省「未来人材ビジョン」）</li> </ul>
<p>当社のアプローチ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品副産物・食品ロスの活用</li> <li>● 供給原料の多産地化</li> <li>● 水産飼料において、低魚粉・無魚粉飼料への切り替え</li> <li>● 国産飼料米の活用</li> <li>● 新規飼料原料の開拓・開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売部門との連携、加工技術の向上</li> <li>● 品質・食品安全への取り組み</li> <li>● システム化・省力化の推進</li> <li>● 省エネルギーへの取り組み</li> <li>● 衛生・安全・労働環境(HSE)対策強化</li> </ul>

サプライチェーンにおける機会・リスク



生産者による使用



食品の製造



食品の販売・流通

ステークホルダー	取引先・株主・投資家、従業員、地域社会、生き物・地球環境、行政・規制当局・業界団体		
<p>関連する機会/リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の就農人口の減少  <b>リスク</b> 畜水産物消費量減少に伴う配合飼料市場の縮小  <b>機会</b> 国内飼料メーカーの業界再編/省力・省人化による農業改革ニーズの高まり</li> <li>環境負荷低減に対応した飼料の需要増加</li> <li>生産管理の機械化・DXに伴う新規需要発生</li> <li>育種改良により求められる配合飼料規格が変化</li> <li>アニマルウェルフェア取り組み推進</li> <li>海外の経済成長による食糧需要の拡大  <b>機会</b> 配合飼料マーケットの成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の安全への意識の高まり  <b>リスク</b> 品質問題等における企業評判毀損</li> <li>国内におけるライフスタイルの多様化  <b>機会</b> 中食市場の拡大</li> <li>鳥インフルエンザ・豚熱等の疾病による畜産物の供給減少</li> <li>気候変動に関連した要求の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エシカル消費の拡大  <b>機会</b></li> <li>サプライチェーン全体でのトレーサビリティニーズ</li> <li>食品ロスの再資源化</li> </ul>
<p>関連する社会指標</p>	<p>【国内】2023年                      2013年比で畜産飼養戸数は、乳牛65%、肉牛63%、豚61%、採卵鶏65%、ブロイラー87%で減少が続いている農場1戸当たりの飼養頭数・羽数は、乳牛147%、肉牛161%、豚153%、採卵鶏152%、ブロイラー128%と大規模化が進んでいる(農林水産省「畜産統計」)</p> <p>【世界】肉類消費量/人は、2032年に40.3kgが予想され、2019-21年比で+2.5kgを予想(農林水産政策研究所)、魚類消費量/人は2032年に21.2kgが予想され、2020-22年比で+0.8kgを予想(OECD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年の世帯当たり調理食品支出金額は、2018年比118.8%へ伸長(総務省「家計調査」)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内のGFSI承認規格取得数：3,000以上の食品工場、1,100以上の農場(組織単位)(GFSI日本)</li> </ul>
<p>当社のアプローチ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究設備への投資</li> <li>環境負荷低減飼料の開発強化</li> <li>新技術導入(乳牛ゲノム解析・IoT技術等導入)</li> <li>アニマルウェルフェア対応</li> <li>国内で培った飼養技術・製造技術のノウハウを海外へ展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FSSC22000等の食品安全認証の取得・維持</li> <li>加工製品の製品力強化</li> <li>設備投資によるCO2削減</li> <li>鳥インフルエンザ・豚熱等の疾病に備えた供給先確保</li> <li>廃棄物・プラスチック使用量の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>畜水産物認証取得に対する対応</li> <li>品質保証体制の強化</li> <li>食育講習会の開催</li> </ul>

## 財務・人事担当役員メッセージ



取締役常務執行役員  
管理本部長 兼 水産飼料部管掌  
兼 経営企画本部管掌

窪田 和男

## 10年でリーディングカンパニーへと発展 さらなる成長に向けた投資のフェーズへ

### 中期経営計画の達成、経営統合から10年を振り返って

2022年3月期より第3次中期経営計画「Make the leap! 2023」を策定し、経営統合の総仕上げとして、「畜産飼料」での収益力の強化や、「水産飼料」「食品事業」「海外事業」の成長加速、ESG経営の基盤強化に取り組んでまいりました。2024年3月期は3つのKPIの1つである経常利益が過去最高の77億円となり、第3次中期経営計画の目標であった62億円を大幅に達成し、他の2つのKPIである飼料販売数量、ROEについても目標を達成することができました。

10年前の経営統合は、TPP協定の締結など外部環境がめまぐるしく変化する中で、飼料マーケット縮小などの危機感を背景としておりましたが、結果的には飼料マーケットはほぼ横ばいで推移し、その中で当社グループの飼料販売数量は毎年増加し、マーケットシェアを拡大することができました。

この成功は旧社2社それぞれの強みや地域体制の補完に加え、社員一人ひとりが危機感をもって、各々の持ち場で力を発揮したことが大きかったと思います。全社一丸となった生産者の皆様への支援の積み重ねが企業価値向上に繋がったのだと感じております。

財務面においては、着実な利益の積み上げに加え、非事業用資産・低採算資産の売却により有利子負債の圧縮に努めてまいりました。その結果、経営統合時に1倍を超えていたDEレシオを2024年3月期は0.63倍まで改善することができ、健全な財務体制を構築することができました。配合飼料はとうもろこし相場や為替などによる原料価格のボラティリティが高く、運転資金需要に大きく影響するため、今後に控える大規模な投資を進める上でも財務体質を改善できたことは大きな成果だったと考えています。

### 新たなパーパス、長期ビジョン達成のために

2025年3月期から始まる新たな中期経営計画「中期経営計画2026～1st STAGE for NEXT 10 YEARS～」では、新たにパーパスを定め、長期ビジョンを打ち出しました。飼料業界のリーディングカンパニーとして継続的な収益力強化および生産体制の刷新・増強を大きなテーマとして掲げ、今後10年間で約800億円の大規模な投資を進めていきます。

その中でも、まず取り組むべき課題は業界全体の課題とも言える生産設備の老朽化への対応であり、持続的に畜産産業を支えるための生産体制を確立していくことは重要な責務と認識しています。また、生産現場における人命・安全リスクへの対応が経営の最優先事項でもあり、その面でも老朽化生産設備の早期刷新が重要と考えています。

## 財務・人事担当役員メッセージ

当社グループは北九州地区の畜産飼料工場と水産飼料工場の建設・稼働により、最新鋭の工場を稼働することのノウハウを得ております。その経験を活かしながら更に効果的な新規投資を進めていくことで、同業他社に対する大きな競争優位性が得られるものと確信しています。

さらに、海外事業への投資も今後の成長には重要です。ベトナムでは北部エリアへの進出を検討するほか、インドでは日本の技術を導入しながら事業の安定化に取り組んでいきます。また、海外の提携機関との情報交流をより強化し、畜水産業に関わる欧米などの最新技術を国内のビジネスへ積極的に導入していきます。

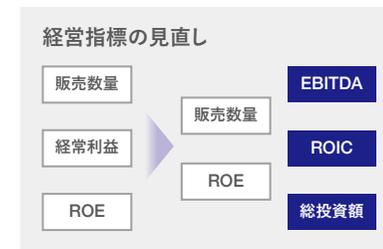
投資の原資は基本的に営業キャッシュフローで充当する計画ですが、非事業用資産の売却もすすめながら、DEレシオによる健全性を意識したうえで外部負債も活用する方針です。

### ROICを用いた管理によって投資効率を高めていく

中期経営計画2026では管理会計と財務会計のマネジメントを一体化するとともに、KPIを刷新しました。従来のKPIであった経常利益をEBITDAへ変更するとともに、総投資額とROICを新たに追加しました。更なる成長を実現していくために積極的な投資が必要ですが、一方で事業特性上、投資効果は短期的に表れず長期間にわたります。EBITDAを指標とすることで、収益力強化の機会を損なわないよう、計画的に投資を実行していきたいと考えております。

加えて、ROICをKPIとして導入することにより社内の意識改革を推進します。これまではPL(損益計算書)目線で、販売数量の拡大による収益力の強化を進めてきました。このPL目線とともに、BS(貸借対照表)を強く意識することで、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)導入によるグループ資金の効率化、低採算資産の圧縮等を更に進め、資本の効率性を高めていく考えです。

この経営指標の見直しの成否は、いかに現場での意識醸成ができるかにかかっているため、あらゆる機会を通じ、事業部門を巻き込んでグループ内での経営指標の浸透を図っていきます。



### PBR、PER向上に向けてIR活動の強化と対話を進める

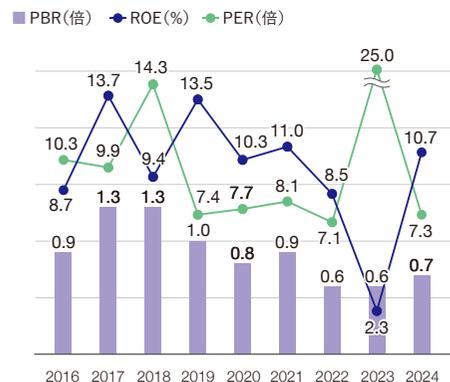
当社グループの現状のPBRは残念ながら1倍以下で、PERも7倍程度にとどまっており、この点は大きな課題であると認識しています。その要因の1つとして、投資家の皆さまに飼料業界の将来の見通し、その中での当社グループの優位性や成長性をお伝えできていないことがあると反省しています。今後はIR活動を強化して投資家の皆さまとの対話を通じて当社事業への理解を深めてもらうとともに、より資本コストを意識した経営を推進していきます。

また、配当は、大規模投資を進める環境においても、配当性向25%以上を目標に、安定し

## 財務・人事担当役員メッセージ

た配当の継続と段階的な増配を目指していきます。投資家の皆さまに、大規模投資によるリターンを長期的に享受いただくだけでなく、安定配当も強く意識して経営に取り組んでまいります。

### 企業価値指標



資本コスト経営の実行	
<b>成長性の加速と収益向上</b> 成長投資 投資効率向上 事業ポートフォリオ見直し	<b>自己資本の最適化</b> 適切な資本/ 負債バランスの実現 株主還元
<b>経営基盤の強化</b>	
人的資本投資の推進 ガバナンス向上	サステナビリティ対応 新基幹システム導入
<b>+</b>	
<b>IRの強化</b>	
経営陣による投資家との対話 有価証券報告書、統合報告書、決算説明資料の充実 英文開示の拡大	

## 従業員のエンゲージメントを高めるための環境づくり

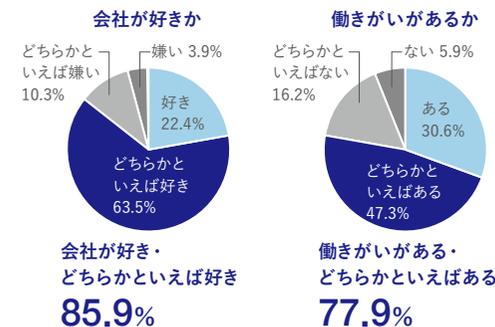
企業成長の源泉は人材であるという考えのもと、当社グループは時代の変化に合わせて、働きやすい環境の整備のほか、生活や働き方の多様化に対応するために、時差出勤・在宅勤務制度や育児・介護支援制度など様々な制度を充実させています。さらに、物価高騰対策として、2年合計で12%以上の賃上げ(非管理職)を実施するなど、制度面だけでなく待遇面の改善にも取り組んでまいりました。

今までの様々な取り組みが2024年3月に実施した従業員のエンゲージメント調査結果に反映されていると考えています。調査結果では、従業員の85%が「会社が好き」、さらに77%が「働きがいがある」と回答しています。

こうした従業員の会社に対するロイヤリティが当社グループの成長の原動力となり、それが競争力の源泉でもあり、それが競争力の源泉でもあると考えているので、今後も従業員のやりがいを引き出しつつ、さらなる企業価値向上へとつなげていきます。

現在の課題としては、女性の活躍が挙げられます。2014年の経営統合以降、10年間で女性の採用を着実に増加させていますが、女性管理職はごくわずかです。働く女性が出産や育児で直面するキャリアの断絶を防ぐためにも、人事制度の見直しや環境整備への取り組みを今まで以上に強化していきます。

従業員エンゲージメント(2024年3月実施, 回答率97%)



## 新たな計画のもと、さらなる飛躍を目指す

中期経営計画2026で掲げる投資を着実に実行できれば、必ず業界での優位性も高まり、リーディングカンパニーとしてのポジションを不動にできると私は確信しています。明るい未来の先で、その果実をすべてのステークホルダーの皆さまと分かち合えればと思います。そして、何よりも当社グループには非常に誠実で、論理的な思考ができ、かつ愛社精神も強い従業員が多く在籍しています。この最大の強みを今まで以上に高めることで、さらなる飛躍を目指していきます。



# 過去中期経営計画の振り返り

## 第1次中期経営計画 (2016年3月期～2018年3月期)

<b>テーマ</b>
事業最適再配分による収益の最大化
<b>基本戦略</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の拡大による収益増</li> <li>● コスト低減による採算性の向上</li> </ul>
<b>目標と実績</b>
<p>&lt;最終年度目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,500億円</li> <li>● 経常利益 : 48億円</li> <li>● ROE : 10.0%</li> </ul> <p>&lt;実績(中計期間中の平均値)&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,147億円</li> <li>● 経常利益 : 43億円</li> <li>● ROE : 10.5%</li> <li>● EBITDA<sup>※</sup> : 66億円</li> <li>● 販売数量<sup>※</sup> : 338万トン</li> </ul>

## 第2次中期経営計画 (2019年3月期～2021年3月期)

<b>テーマ</b>
事業ポートフォリオの最適化
<b>基本戦略</b>
<p>&lt;基幹事業の強化&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 飼料事業 : 生産設備の基盤強化(生産設備への積極的投資、生産コストの低減追求)</li> </ul> <p>&lt;成長事業の拡大&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品事業 : ブランド力の強化(製造・販売体制の再構築、相場取引リスクの低減)</li> <li>● 海外事業 : 収益基盤の確立(販売力の強化)</li> </ul>
<b>目標と実績</b>
<p>&lt;最終年度目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,285億円</li> <li>● 経常利益 : 55億円</li> <li>● ROE : 10.0%</li> </ul> <p>&lt;期間中平均値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,140億円</li> <li>● 経常利益 : 54億円</li> <li>● ROE : 10.1%</li> <li>● EBITDA<sup>※</sup> : 82億円</li> <li>● 販売数量<sup>※</sup> : 354万トン</li> </ul>

## 第3次中期経営計画 (2022年3月期～2024年3月期)

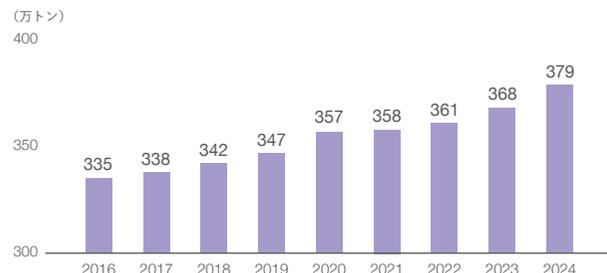
<b>テーマ</b>
事業最適再配分による収益の最大化 経営統合の総仕上げ
<b>基本戦略</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コア事業である「畜産飼料」の更なる収益力強化</li> <li>● 「水産飼料」「食品事業」「海外事業」の成長加速</li> <li>● ESG経営の推進と基盤強化</li> </ul>
<b>目標と実績</b>
<p>&lt;最終年度目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,249億円</li> <li>● 経常利益 : 62億円</li> <li>● ROE : 9.0%</li> <li>● 販売数量 : 378万トン</li> </ul> <p>&lt;期間中平均値&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 : 2,883億円</li> <li>● 経常利益 : 48億円</li> <li>● ROE : 7.2%</li> <li>● EBITDA<sup>※</sup> : 82億円</li> <li>● 販売数量 : 369万トン</li> </ul>

## 統合から10年の成果

<p><b>飼料業界のリーディングカンパニーへと成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産飼料業界シェア15% (JA全農に次ぎ業界シェア2位、商系では1位)</li> </ul>
<p><b>飼料販売数量の着実な増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年3月期の伸長率(対2016年3月期比) 畜産飼料+12%、水産飼料+37%</li> </ul>
<p><b>グループ会社の選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結子会社数 2016年3月期 : 28社 →2024年3月期 : 20社</li> </ul>
<p><b>財務体質強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己資本比率 : 2016年3月期 : 32.6% → 2024年3月期 : 38.4%</li> <li>● DEレシオ : 2016年3月期 : 1.02倍 → 2024年3月期 : 0.63倍</li> </ul>
<p><b>配当強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間配当 2016年3月期 : 20円 →2024年3月期 : 27円</li> </ul>
<p><b>研究開発体制強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内4か所の研究所をベースに、国内大学・研究機関に加え、穀物メジャーの研究機関やアメリカの大学等とも提携し海外技術を積極導入</li> </ul>
<p><b>営業体制強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 畜産飼料事業の事業部制導入</li> <li>● ビッグデータ活用</li> <li>● ゲノム解析によるトータルコンサルティングサービス導入</li> </ul>

※ 2025年3月期より経営指標を見直したため、実績のみ記載

### 販売数量の推移



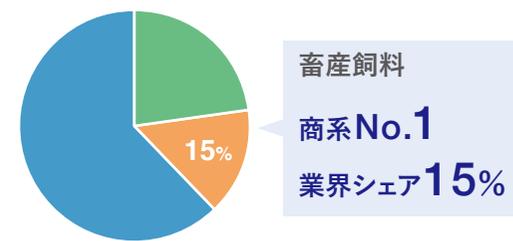
### 飼料販売数量の着実な増加

伸長率2024年3月期(2016年3月期)

畜産飼料+12%↑  
水産飼料+37%↑

### 飼料業界シェア

■ JA全農 ■ フィード・ワン ■ その他



畜産飼料

商系No.1

業界シェア15%

# 長期ビジョン

フィード・ワンは、2014年の統合から10年で飼料業界におけるリーディングカンパニーへと成長しました。2034年3月期までの次の10年を第2フェーズと位置づけ、継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強を通じ、Vision「『ONE』にこだわり、選ばれる企業へ」の実現を目指します。

## 長期ビジョンの設定背景

### 外部環境認識

- 国内の畜産農場の大規模化 (1戸あたりの飼育頭数・羽数の増加)
- アジアをはじめ新興国における肉・魚の生産・消費量の拡大
- 中食市場の拡大
- 生産年齢人口の減少による各方面での人手不足
- 脱炭素・循環型社会への移行
- 生物多様性保護への意識の高まり
- 生成AIなどのデジタルテクノロジーの浸透および新ビジネスの登場

サプライチェーンにおける機会・リスク ④ P.16

### 自社の主な課題

(前中期経営計画からの課題)

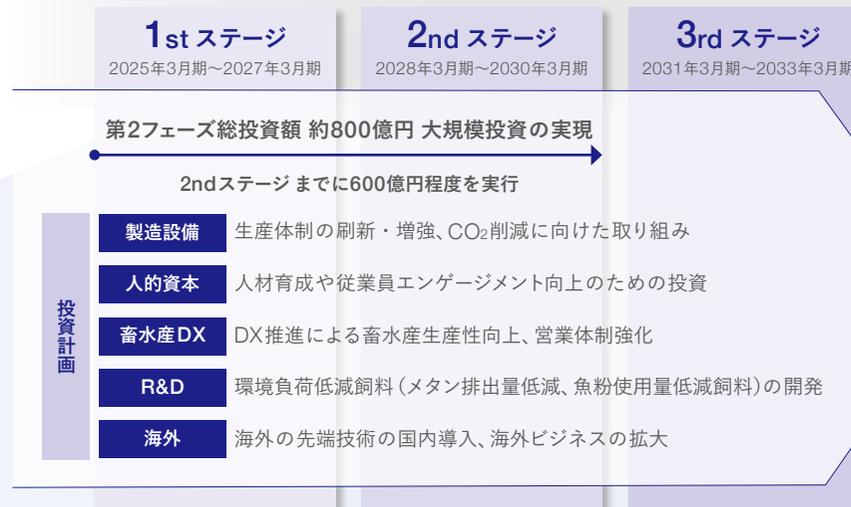
- 製造工場の老朽化 (生産性や安全性、環境性能等で劣る)
- ダイバーシティの促進 (女性管理職比率向上など)
- 生産や営業におけるDXの推進 (情報の集約と活用)
- 環境負荷低減飼料の開発・上市
- 海外事業の拡大・安定化

資本の強みと強化の方向性 ④ P.14

## 第2フェーズ

2025年3月期～2034年3月期

継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強



2034年3月期

## Visionの実現

“ONE”  
「1」にこだわり、  
選ばれる企業へ

### 経営指針

EBITDA **160億円**以上  
 ROE **10%**以上  
 ROIC **8%**以上  
 市場シェア\* **20%**以上

※畜産飼料事業

## 中期経営計画 (1st STAGE for NEXT 10 YEARS)の概要

1stステージ(2025年3月期~2027年3月期)を含む第2フェーズ半ばまでに当社で前例のない規模の投資をスピード感をもって実行していきます。同時に、各事業間のシナジーを強化し、継続的な収益力の強化につなげるとともに、経営指標の見直しによって資本効率性を意識した経営を進めます。

### 経営指標

第2フェーズ1stステージより経営指標を見直しました。従来の販売数量、経常利益、ROEの3指標から、EBITDA、ROE、ROIC、総投資額、販売数量の5指標に変更しています。

これにより、確実な設備投資の実行と資本コストを意識した経営を実現していきます。

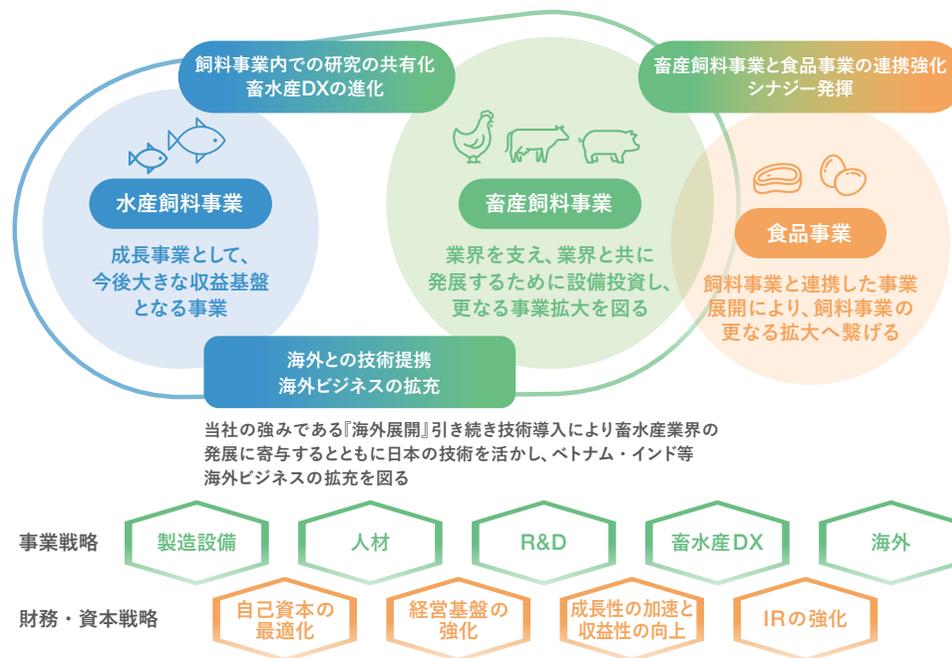
経営指標	第3次中期経営計画実績	目標
EBITDA	82億円(中計期間平均値)	115億円(2027年3月期)
ROE	7.2%(中計期間平均値)	8%以上(2027年3月期)
ROIC	4.7%(中計期間平均値)	6%以上(2027年3月期)
総投資額	74億円 (2022年3月期-2024年3月期の投資額累計)	600億円 (2025年3月期-2030年3月期の1st・2ndステージ投資額累計)
販売数量	369万トン(中計期間平均値)	390万トン(2027年3月期)

※当社が想定する株主資本コスト：8%、WACC：6%  
(当社の想定する資本コストは類似上場会社のβ値・DEレシオを考慮に加えたCAPMベースの計算式で算定しています)

(参考)	第3次中期経営計画実績	目標
売上高	2,883億円(中計期間中平均値)	3,272億円(2027年3月期)
経常利益	48億円(中計期間中平均値)	70億円(2027年3月期)

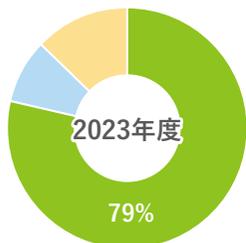
### 事業方針

事業個別の取り組みだけでなく、事業間の相乗効果を促進していきます。具体的には、畜産・水産飼料事業間での研究の共有化やDX、食品事業との連携強化、海外との技術提携や海外ビジネスの拡充などが想定されます。



## 事業戦略 畜産飼料事業

■セグメント別売上高構成比



■セグメント別経常利益構成比



### 事業の目指す姿

畜産業および社会の持続的発展を目指し、生産者の生産効率向上と環境負荷低減の両側面で技術革新を進めていきます。また、飼養管理や疾病管理のコンサルティングを通じ、お客様の農場経営の高度化を支援します。既存概念に捉われる事無く、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します。

■畜産飼料 販売数量 第1四半期 年別推移

■牛 ■豚 ■鶏



### 事業の概要と強み

#### 概要

国内は7事業部で構成され、販売拠点8支店、生産工場14カ所を有し、年間約368万トンの畜産飼料を販売しています。

#### 強み

- ① 全国に販売拠点を配置し、お客様のニーズをきめ細かく収集することで、スピーディーな対応を実施
- ② 生産基盤(工場)の強化による製品の安定供給
- ③ 特許技術を搭載した製品ラインナップ (豚薄脂改善飼料 ノリノリポーク他)
- ④ ゲノム解析や生乳分析等による最新技術の普及 (顧客サービス)
- ⑤ 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
- ⑥ 研究所(酪農)に日本初として米国製メタン測定装置「Green Feed」を導入。この装置を活用して牛のメタン排出量低減飼料の開発推進を計画
- ⑦ アニマルウェルフェア対応製品の開発・飼養技術蓄積

### 2023年度の成果と課題

#### 成果

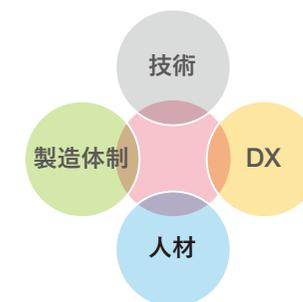
- HPAI(高病原性鳥インフルエンザ)や酪農危機の影響が残ったが、当社の販売数量(368万トン)は前年を大きく上回った(前年比103%)
- 新中期経営計画が制定され、2024年度は約370万トン(前年比103.3%)を目指す

#### 課題

- ① 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
- ② 物流の2024年問題をクリアするため、物流効率化への取組みを強化(タンク残量監視システム、地域流通体制の再構築、工場出荷予約システム等)

### 成長戦略

- ① 工場の統合再編と新工場の建設
- ② 加熱加工技術の進化と新形状飼料の開発(EUより最新技術の導入等)
- ③ 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開発と発売
- ④ IoT・DX技術の取り組みのスピードUP(DX部門の人員強化)
- ⑤ 営業体制の効率化と見える化の推進(営業行動管理システムの導入と運用)



## 事業戦略 水産飼料事業

■ セグメント別売上高構成比



■ セグメント別経常利益構成比



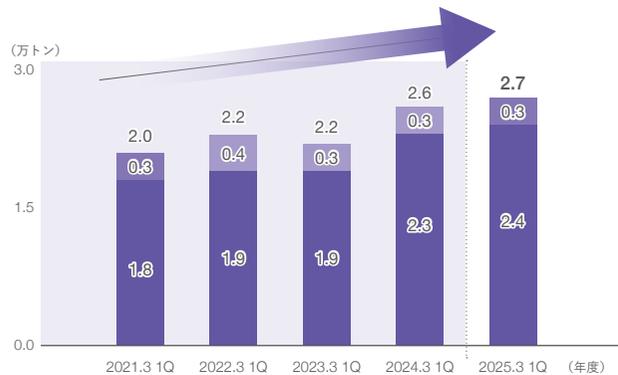
### 事業の目指す姿

日本の養殖魚用配合飼料の原料の約4割は魚粉で構成されています。今後のタンパク質クライシスが懸念されている中、当社は魚粉に依存しない持続可能で高品質な配合飼料やリン・窒素等の排出による環境負荷を低減する配合飼料を開発し、配合飼料の安定供給とともに環境の保全に努めてまいります。

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。

■ 水産飼料 販売数量 第1四半期 年別推移

■ 海水魚 ■ 淡水魚



### 事業の概要と強み

#### 概要

北九州水産工場を主軸とした生産体制で年間約11万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っています。近年、主要原料である魚粉が高騰を続けており、養殖業界として事業継続が危機にさらされる状態となっています。当社は先進的飼料である無魚粉・低魚粉飼料の開発普及と革新的な飼養管理技術の提供を通じ養殖業の持続的発展を可能とする次世代養殖の実現に向け取組みを強化しています。

#### 強み

- ① 大規模生産工場を中心とした安定的な生産供給体制
- ② 水産研究所を中心とした先進的研究開発体制
- ③ 研究員の支店駐在による迅速なフィールド試験、営業推進に関わる技術的バックアップ体制
- ④ 水産物販売課員の支店駐在による飼料リンクの水産物販売体制の強化、拡充

### 2023年度の成果と課題

#### 成果

- マダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」シリーズを上市。既存の魚粉を使用した製品と比較してもそんな色ない飼育成績を実現。
- 「補償成長」の実用化を目指す実証実験で、エサの量を削減しながら同時に成長を促す効果を確認。
- 養殖業界へのIoT技術の活用に向け、異業種とのコラボレーションを開始

#### 課題

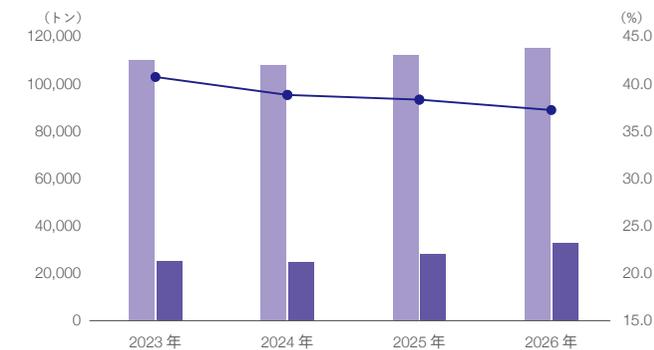
- 昆虫や菌類、藻類など、魚粉に代わるさまざまな代替原料の研究開発
- 養殖生産者のコスト削減、有利販売（より高い売り先に販売する）体制の構築支援のため、研究技術担当、水産物の販売専門担当を各支店に配置し、お客様のニーズや環境に沿った飼料や飼養管理技術、生産物の販売流通まで一貫して提案できる体制の整備

### 成長戦略

- 魚粉依存からの脱却、飼料低魚粉化の推進（魚粉使用量：2023年度40.8%→2026年度37.3%まで削減）
- 他社に無い強みの創出（次世代につながる養殖技術の確立、営業スキルの高度化）

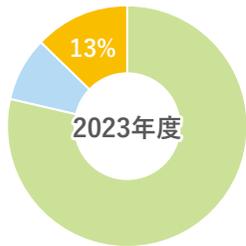
■ 低魚粉・無魚粉販売目標及び魚粉使用率推移

■ 全魚種販売見込み ■ 低、無魚粉製品数量 ● 魚粉使用率



## 事業戦略 食品事業

■セグメント別売上高構成比



■セグメント別経常利益構成比



### 事業の目指す姿

食品事業のテーマは、畜産物と飼料の連携によるビジネスモデルの構築です。配合飼料のリーディングカンパニーとして、畜産に係るノウハウを最大限に有効活用し、タンパク質を中心とした食品を、生産者と協力し、安定的に提供することで、皆様の豊かで健康な社会づくりに貢献します。

### 事業の概要と強み

#### 概要

食品事業分野の売上高は年間約400億円、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。

#### 強み

- ① 飼料メーカーだからこそ実現できる安心安全な食品
- ② 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
- ③ 生産者と協力した、高品質な「こだわりの商品」の開発

### 2023年度の成果と課題

#### 成果と課題

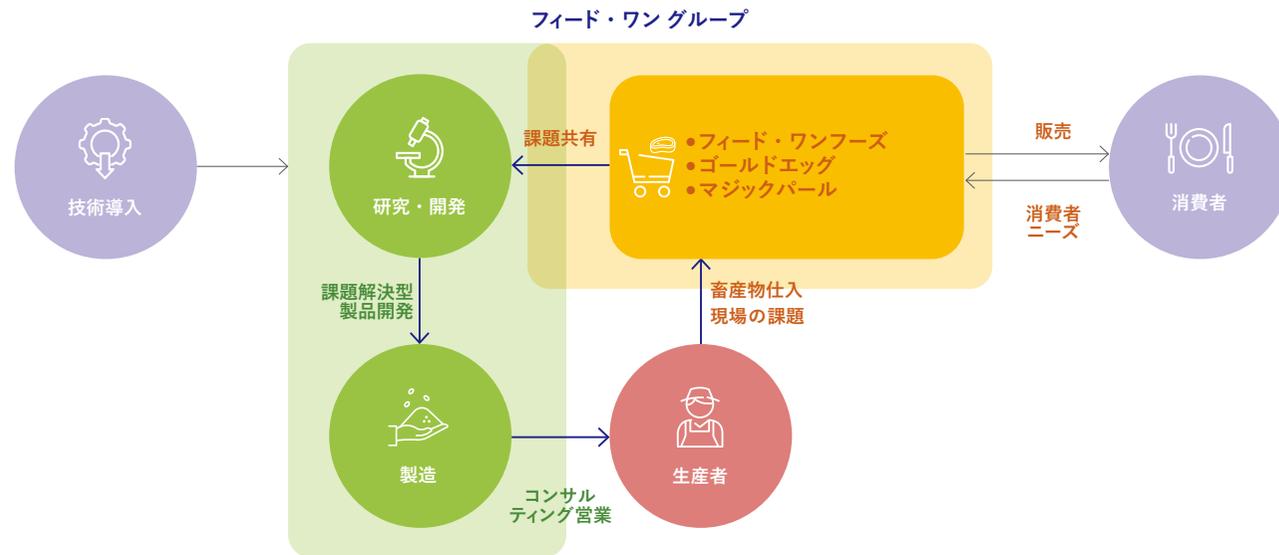
- 大手量販店での全店舗への販売開始
- 働き方改革として一部関係会社での週間の稼働日数変更（6日稼働⇒5日稼働）
- 味付けゆで卵の加工設備拡大を行い、2025年から稼働開始予定

### 成長戦略

畜産物仕入販売を通じて、生産者の課題や消費者ニーズを飼料製品開発等に繋げるフィード・ワングループによる好循環のモデルを構築します。

#### ■畜産物と飼料の連携によるビジネスモデルの構築

- 食品事業の位置づけ**
- 生産者利益の最大化
  - 飼料販売へのシナジー発揮



## 事業戦略 更なる展開

### 事業の概要と強み 海外事業

#### 概要

##### ベトナム

2011年に双日株式会社との共同出資でベトナムに畜産飼料の製造・販売を行う現地法人を設立しました。日本で培った技術や高い品質を積極的に訴求することで、現地市場における当社製品のシェア拡大を図っています。

##### インド

2013年にインドにて現地企業と共同出資で淡水魚用飼料・エビ用飼料の製造・販売を行う現地法人を設立しました。2016年度以降、本格稼働し、現地市場の開拓を進めています。

#### 強み

- 現地ニーズに対応可能な製造管理体制、安定した品質での製品供給体制
- 日本の飼料製造・飼養技術による差別化
- 地域の多様な有利原料を活用できる配合設計技術
- パートナーネットワークの活用

### 2023年度の成果と課題 海外事業

#### 成果と課題

##### ベトナム

- 稼働開始以来最高益を達成：原料価格や製造コスト削減などの要因で収益性向上
- 積極的なプロモーションによる拡販
- ベトナム北部市場の参入および委託製造開始
- 事業拡大に向け、製造設備の増強、人材確保・育成が課題

##### インド

- 水産飼料原料価格の高騰、グローバルにおけるエビ価格の低迷等により、インド・ウエストベンガル州における水産飼料需要は大幅に低下。このため、収益力の向上を目指し、在庫の適正化や工場設備の改善、顧客情報の精緻化等を推進。

### 成長戦略 海外事業

#### ベトナム

- 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
- 既存工場の能力増強・効率向上
- 新製品・サービス投入、及び既存品の改良を通じた顧客満足度の向上と新規顧客の開拓
- 当社専門家派遣による高度な飼養技術を活用した顧客サービスの向上

#### インド

- 高収益商材をターゲットとした商品開発
- 当社専門人材派遣による現地課題解決力強化
- 原料/商品在庫の最適化、債権管理強化による財務体質の改善

### 資本コストを指標とした事業戦略 全事業

#### 経営指標

中期経営計画2026より、KPIを経常利益からEBITDAへ変更し、投資効率の判断としてROICも指標に追加しました。各事業においても、新指標を用いた業績改善・評価が行われる体制となりました。

#### 事業戦略・投資戦略

各事業部においては、利益成長に加え、資産効率向上に向け、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善、資産の最適化を推進します。

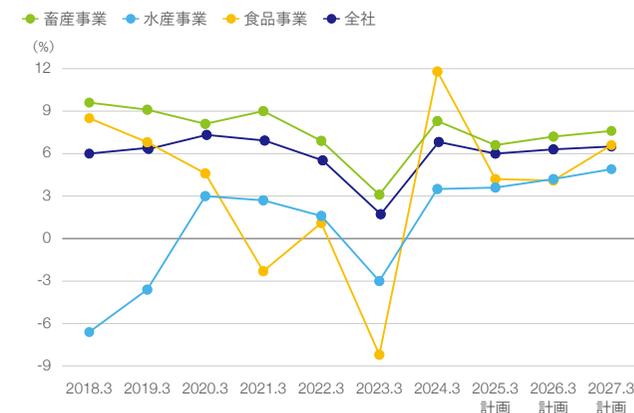
また、当社グループは、今後10年間で大規模投資を計画していますが、資本コスト(WACC)を6%とし、投資判断時の割引率にも6%を用いて投資評価を行います。ハードルレートは毎年、見直し・評価を行います。大規模投資に対しては、投資委員会にて評価の後、経営会議・取締役会に掛けることで、投資に対し見込まれる収益が資本コストに対して適切か判断を行います。市場競争力を高め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上への戦略策定と取り組みを推進します。

### 事業部別管理

事業部毎にも資本コストを把握し、資本効率の向上に取り組みを進めます。各事業の収益力強化、キャッシュフロー創出、資本コスト低減により今後、更に全社ベースでの投下資本の最適化、事業拡大・成長率向上に向けた施策を実施していきます。

KPI	計算式
ROIC(全社)	$\frac{(\text{経常利益} + \text{支払利息} - \text{受取利息}) \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資本} (\text{有利子負債} + \text{株主資本})}$
ROIC(事業別)	$\frac{(\text{経常利益} + \text{支払利息} - \text{受取利息}) \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資本} (\text{運転資本} + \text{固定資産})}$

#### ■ 全社・事業部別 ROIC



# R&D戦略

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

	畜産研究所		水産研究所 (国内1拠点)
	畜産研究室 (国内2拠点)	品質管理室 (国内1拠点)	
<b>特色</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社試験農場を保有し、そこで畜産飼料および関連技術開発を行う</li> <li>国内外の公的機関や技術提携先ネットワークを通じ、常に最新の情報収集を行うとともに、自社試験農場で調査研究できる体制を構築している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>畜産、水産、食品の各分野に対し、主に安心安全の面での解析を行う</li> <li>品質確保のための分析体制整備と製造現場への展開</li> <li>畜水産物のおいしさに関する分析を実施</li> <li>国際規格の認証を受けることで、客観的な信頼性を確保する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>陸上水槽および海面生簀などの設備を保有し、自社内で技術開発および実証までを行える体制を構築</li> </ul>
<b>注視するテーマ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>畜産における生産性の向上</li> <li>未利用資源の活用</li> <li>環境負荷の低減</li> <li>アニマルウェルフェアへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる分析精度・効率性の向上 (分析手法の見直しや、先進的な分析機器の導入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的養殖を可能とする、更なる魚粉低減化を軸とした「次世代飼料」の開発</li> <li>天然資源に依存しない飼料 (低魚粉・魚油/無魚粉など)</li> <li>天然稚魚に依存しない完全養殖 (ブリ人工種苗生産など)</li> </ul>
<b>2023年度の主な実績・認証など</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発育速度向上と脂の量を両立する養豚飼料「ノリノリポーク」開発</li> <li>試験数87件 (年間アウトプット数)、国内外情報収集176件 (報告ベース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インラインNIRの複数工場への展開</li> <li>ISO/IEC 17025の認定 (認定番号 70118)</li> <li>(試験数・情報収集件数は左記に含まれる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」開発</li> <li>補償成長*技術の大規模実証実験</li> <li>試験数41件 (年間アウトプット数)、国内外情報の収集実施</li> <li>※ 養殖魚に一定期間の給餌制限を行った後、給餌を再開することで成長が促進される現象</li> </ul>
<b>研究体制における課題 今後検討していくこと</b>	業界をリードし続ける事の出来る研究体制の進化：畜水産研究の更なる協力体制強化、発想と創造による画期的製品開発と人材育成、顧客を巻き込んだ飼料開発、IoTを活用した技術研究、SDGs関連課題へのチャレンジ。		



## R&amp;D戦略

## ～プロジェクト担当者の声～



発育速度と背脂肪の蓄積を両立する新製品「ノリノリポーク」が国際養鶏養豚総合展の養豚部門でIPPS AWARD2024を受賞！日々変化する畜産業界で新技術創出による問題解決を目指しています。

研究所 係長  
**森合 修也**

養豚用飼料の研究開発や  
飼養管理技術の開発を担当

## 新たな取り組みへのチャレンジ

近年、養豚業界では品種改良の進展により子豚の発育速度が高まっている反面、体への脂肪蓄積が少なくなり、出荷時における薄脂が大きな問題となっています。これにより格付けが下がり、農場の収益悪化につながってしまいます。従来、遺伝的に脂肪が蓄積しにくい品種では、飼料によって背脂肪を高めようとすると発育低下を伴う事が多く、生産性を維持しながら薄脂を改善することは困難でした。

数年にわたる試験研究の結果、薄脂傾向の品種においても生産性を維持したまま背脂肪の蓄積が可能となる新技術を開発することに成功し、特許の出願に至りました。昨年度にはこの特許出願技術を搭載した新製品「ノリノリポーク」を発売し、実際にご使用いただいたお客様からはご好評いただいています。また2024年4月に開催された国際養鶏養豚総合展 (IPPS) では、「ノリノリポーク」が来場者の皆様から高い評価をいただき、養豚部門においてIPPS AWARD2024を受賞しました。

## やりがい・今後の抱負

自分たちの開発した製品でお客様の悩みや問題が解決すること、また問題解決によって成績が良くなったと喜んでもらえることにやりがいを感じています。

畜産業界が日々変化し続けお客様のニーズも多様化している今だからこそ、付加価値の高い新製品・新技術を早期に作り出し、提供することがより多くの問題解決のため重要だと考えています。開発過程では失敗することの方が多く、満足する結果が得られないことが多いのですが、失敗を恐れずチャレンジを続けることで、フィード・ワン独自の製品を生み出し、少しでも多くのお客様に満足していただけるよう、これからも研究開発に取り組んでいきます。

## VOICE



ネットワーク化で日本各地の工場の成分分析を一元管理できる体制を構築！今後も分析・モニタリングの仕組みを進化させることで、現場の課題解決に応えながら、お客様により安全で高品質な飼料をお届けします。

研究所 課長代理  
**藤田 能亘**

原料・製品の品質及び安全性評価(依頼分析サービス)、工場品質管理業務の技術的サポート、新規分析評価法に関する調査研究を担当

## 新たな取り組みへのチャレンジ

昨今の原料事情のグローバル化において、配合飼料にはさまざまな新規原料が使用されるようになりました。これら原料の安全性評価や高品質な製品製造のために、信頼性の高い分析結果を迅速に提供することが重要と考えています。そのためには、人員の技能維持向上とともに、新たな分析機器や独自の分析法も積極的に活用していくことも重要な課題と捉えています。

当室では近赤外分析装置 (NIR) と呼ばれる分析機器を全工場に配備、運用する体制を構築しました。NIRは試料に近赤外光を照射することで、非破壊で成分値が得られる画期的な分析手法です。構築後はわずか2分で主要成分全てを測定可能となりました。2024年現在では、全工場に配備したNIRをネットワーク化させており、成分値の一元管理を行うことが可能です。また直近では、NIRを直接工場の製造ラインに取り付け、成分変動を連続的に自動で監視する「インラインNIR」の導入を進めています。

## やりがい・今後の抱負

持続的な成長に向け、真に解決すべき課題は現場にこそあると考えています。そのため分析業務を核として他部門との協業を推進させるとともに、現場目線で課題解決していくことでより高い顧客満足につなげていきたいと考えています。

当室では、一般成分、各種ミネラル、アミノ酸など、原料及び製品の品質管理や栄養設計において極めて重要となる分析項目に関しては、国際規格であるISO/IEC17025の認定(認定番号70118)の認定を受けており、分析結果の客観的な信頼性確保に努めています。これらの項目以外にもさまざまな分析に対応できる環境を整えていますので、是非お客様にもご活用いただければと思います。

## R&amp;D戦略

## ～プロジェクト担当者の声～



天然資源の減少や円安による原料の高騰など飼料を取り巻く状況が厳しくなる中、生産者の生の声に耳を傾けながら、魚粉への依存を減らしたこれからの時代に本当に必要とされる代替原料の開発を進めています。

水産研究所 係長  
**村山 慎哉**

魚粉に替わる新規原料の研究や低魚粉飼料の開発、新たな物性の飼料の検討を行う

## 新たな取り組みへのチャレンジ

2023年度は、ペルーにおけるアンチョビの漁獲が激減した影響で魚粉・魚油の価格が大幅に高騰するだけでなく、供給量の減少によって世界中で取り合うような状況になりました。水産飼料の中心ともいえる魚粉・魚油は飼料メーカーにとってなくてはならないものです。今回のような事態に備えて、代替原料の研究開発を進めることは飼料メーカーの責任であると考えています。現在、この問題を解決するため、昆虫や菌類、藻類などさまざまな新規原料を検討しています。これらを少しでも早く製品化し、生産者様に届けられるよう日々研究を続けています。

## やりがい・今後の抱負

営業担当者に同行し生産者様を訪問する際には、そこにどのようなニーズがあり、当社が何に協力できるかを考えながら、私たちの研究の方針や取り組みについてご説明しています。

実際に訪問させていただいた生産者様からは「有意義な意見交換ができて良かった」や「こういった提案をどんどんしてほしい」といった非常にポジティブなお言葉をいただいています。このようにお客様と直接お話をさせていただくことで、これまでの研究よりも1歩、それ以上に近い距離で生産者様と一緒に考え、課題を解決できる環境に非常にやりがいを感じています。

魚粉の高騰、円安の進行など、飼料の置かれた環境は厳しいものです。このような環境の中で私たち飼料メーカーに何ができるのか、生産者の皆様に求められるものは何なのか、これまでの概念にとらわれず、「フィード・ワンと仕事をしておよかった」と言われるように研究開発、生産者様のサポートに取り組みたいと考えています。

## VOICE



魚粉を使わない飼料「サステナZERO」の優れた性能が生産者や飼料業界で高い評価を獲得。さらに、飼料を与える方法に工夫を加えることでより効率的な成長につなげるなど従来のやり方にとられない柔軟な発想で、お客様の悩みを解決していきます。

水産研究所 主任  
**大石 岳人**

無魚粉飼料の開発や新しい飼養管理技術の確立を担当

## 新たな取り組みへのチャレンジ

近年ではペルーでの漁獲量減少や急激な円安の進行など、さまざまな要因が合わさって飼料価格が高騰しています。こうした中で、当社では資源保護の観点やお客様の経営改善のためにも、魚粉に依存しない飼料の開発を進めています。

無魚粉飼料の開発について、飼育試験やお客様からのフィードバックを参考に改良を積み重ね、2023年8月にマダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」を発売しました。発売時は日経新聞やみなと新聞にも取り上げていただき、お客様からも「成長は変わらないのに生産コストが削減できた」とご好評いただいています。

また、当社では“補償成長”と呼ばれる、人で言うダイエット後のリバウンドを応用した飼養管理技術についても検証しています。2023年度からは実際にマダイ生産者様にもご協力いただき、夏から試験を開始いたしました。その結果、一定期間の給餌制限を設けたほうが成長や飼料効率が優れる、といった結果が得られ、お客様からの評価も上々でした。いずれの技術もまだまだ改善の余地が残されており、今後もパフォーマンス向上に向け研究を進めていきます。

## やりがい・今後の抱負

生き物を扱う仕事は難しさはありますが、食の根幹にかかわるという点や、研究職ながらも事実の追求だけでなく、お客様の悩みを解決するためのアウトプットが求められている点にやりがいを感じています。

近年の養殖業を取り巻く環境は大きく変化し、これまで通りの方法ではうまくいかない状況となっています。この局面を打破するためにも、社内外の皆様とともに、昔ながらの良いところを守りつつ、必要なところは改善しながら、持続的な養殖業の発展に貢献したいと考えています。

## サステナビリティ担当役員メッセージ



執行役員 経営企画本部長  
兼 食品リテール部長

新田 峰行

## 新しいマテリアリティとOne'sアクション※を着実に進め、さらなる企業価値向上を目指す

### 第3次中期経営計画では環境や人権への取り組みに注力

当社は第3次中期経営計画に沿って環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) にフォーカスしたマテリアリティ (重点課題) への取り組みを推進しました。体制面では、2021年にESG委員会 (2024年10月より「サステナビリティ委員会」に名称変更) を立ち上げ、四半期ごとに活動の進捗を確認し、議論しています。さらに、社内の取り組みをより一層加速させる目的で、2022年4月にサステナビリティ推進室 (2024年10月より、組織変更に伴い「コーポレートブランディング室」に名称変更) を設置しました。

環境課題解決における大きな成果の一つは、2023年に販売を開始した無魚粉飼料の開発です。水産飼料に欠かせないとされる魚粉は、国際的な価格の高騰が長期化するとともに天然水産資源の枯渇が大きな課題となっています。そこで当社は、魚粉を使わずに従来の高品質な飼料に匹敵するマダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」を開発しました。同製品はマダイ養殖を手がけている生産者から高く評価されています。

社会との共生・共栄の観点からは、人権に対する取り組みが進展しました。配合飼料原料の多くは輸入に頼っていることから、原料調達先における人権尊重の重要性を認識しています。現在、当社における人権リスクを特定しリスクの低減に向けた取り組みを開始していますが、今後はサプライチェーン全体に対しても着実に人権デューデリジェンスを遂行していきます。

※ One'sアクション…今回策定した新マテリアリティから落とし込んだ具体的な施策

### 事業変化に対応した新マテリアリティを策定

2020年のマテリアリティ策定後、環境問題の深刻化、地政学的なリスクの高まり、人権と個人を尊重した職場環境づくりへの要請など、事業環境は大きく変わってきています。こうし



「おいしさのみのもと」から  
食のサプライチェーンを支える

安心安全な飼料と食品の安定供給を通じて、  
日本の食生活を支えます



飼料を通じて  
環境と社会の調和を図る

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



人々の豊かな暮らしに  
貢献する

畜水産業界の発展に貢献し、人々の持続  
可能な豊かな暮らしづくりに貢献します



食の未来を創る人材を  
育成する

誰でも活躍できる環境をつくとともに、  
新たな価値を創造する人材を育成します



社会から信頼される  
組織をつくる

社員一人ひとりが高い倫理観を持ち  
ガバナンスを強化します

## サステナビリティ担当役員メッセージ

た背景を踏まえ、これまで以上に事業を通じて環境・社会の課題解決に貢献していくために新たなマテリアリティ(重点課題)を策定しました。

さらに、具体的な取り組みを定めた「One'sアクション」を新設しました。この「One'sアクション」は、5つのマテリアリティとも連動しています。これらのマテリアリティに対する取り組みを推し進める上で、第2フェーズで計画している大規模な設備投資は必要であり、新マテリアリティとのリンクがどこにあるのかをしっかりと判断し、意思決定していく考えです。

5つあるマテリアリティの中でも、第3次中期経営計画で注力してきた環境に対する取り組みは、当社の事業自体をよりサステナブルなものとしていくために、今後10年においてさらに強化していく必要があると認識しています。

そこで当社では、気候変動が当事業に及ぼす影響を明確にし、2030年度および2050年度におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標(中長期目標)を設定しました。具体的には、2030年度50%削減(2020年度比)、2050年度サプライチェーンにおけるカーボンニュートラルを掲げており、省エネ・創エネ、再エネ電力切替、削減貢献量によるオフセットなどの脱炭素ロードマップを作成しました。この目標の達成のための取り組みの一つは、畜産物生産現場から排出されるメタンの削減です。当社は、メタンの発生を抑制する飼料を、海外の技術も導入し、研究、開発に取り組んでいます。

また、温室効果ガス排出量の大幅な削減は当社の努力だけでは難しく、サプライチェーンが一体となって取り組むことが求められています。この認識のもと、2024年度より新たに、配合飼料原料である飼料用米生産者との取り組みをスタートしました。

このように、従来の取り組みを深化させるとともに新たな取り組みを導入することで、2050年度カーボンニュートラルの目標に向かって着実に歩みを進めてまいります。

## 最後に

経営統合からの10年で当社は、飼料の販売数量を順調に伸ばし、飼料業界のリーディングカンパニーへと成長することができました。次の10年は、新たに設定したパーパスと刷新したミッション、ビジョンで示された当社が目指す「あり姿」へ向けてさらに企業価値を高めていくための大切な第2フェーズとなります。

重要なことは私たちの日々の業務が世の中の持続可能性を支える一部であることを、従業員がしっかりと認識することだと思っています。この認識こそが、仕事との向き合い方や仕事のやり方を進化させ、「あり姿」を実現させる力となるのです。

引き続き、新マテリアリティとOne'sアクションについては、私が旗振り役となって社員をリードし、その進捗も注視していきます。ステークホルダーの皆さまには、飼料業界のリーディングカンパニーとして大きく環境・社会に貢献していく、これからの私たちに是非ご期待いただければと思います。



# サステナビリティの取り組み

## サステナビリティ方針

「おいしさのみなもと」である「配合飼料」を核とする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に努めるとともに、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

当社グループはサステナビリティの取り組みを推進するために「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会では、気候関連リスク・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・議論しています。また、中期経営計画・事業計画と連動した全社目標「One'sアクション」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。経営会議はサステナビリティ委員会から気候関連リスク・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。



## マテリアリティの見直し

当社グループでは、サステナビリティ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「マテリアリティ(重点課題)」を特定しています。

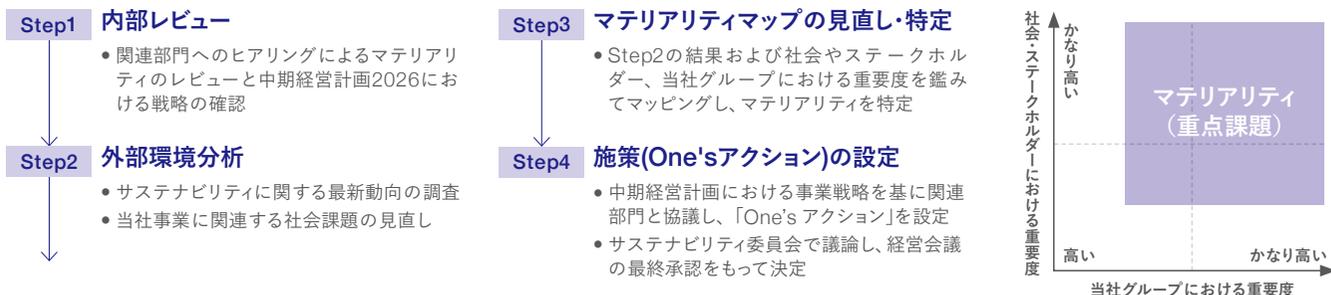
気候変動をはじめとする環境問題やサプライチェーンにおける人権問題など、企業を取り巻く様々な社会課題の中で、2020年

度に特定した3つのマテリアリティの見直しを行い、2024年度にマテリアリティを再特定しました。

マテリアリティは各部門の中期経営計画・事業計画における戦略と紐づいており、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)の特定・見直しプロセス



## 地球環境への配慮

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、気候変動への対応や資源保護、生物多様性の保全などに取り組んでいます。

### 気候変動への対応—TCFDに基づく情報開示—

当社グループは2022年4月に金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同、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2023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

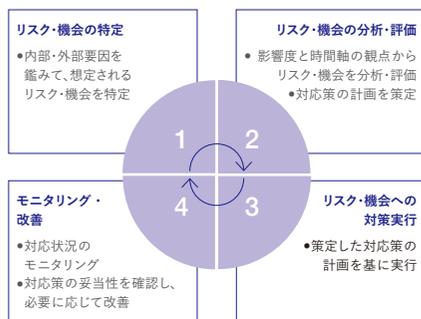
気候変動に関するリスク・機会は、当社グループの事業活動の重要な課題と認識し、代表取締役社長が委員長となるサステナビリティ委員会の中で課題・対応策の検討・議論を行っています。

気候関連リスク・機会に関しては、サステナビリティ委員長から定期的に経営会議に報告し、経営会議はその取り組みなどにつき監督・助言を行います。

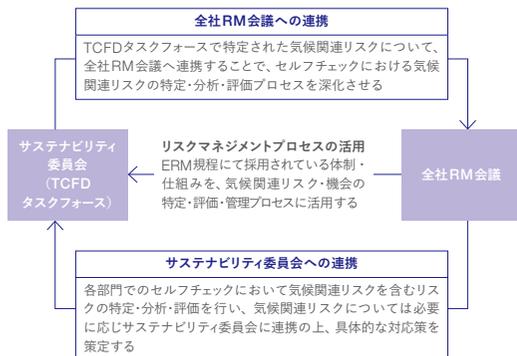
#### リスク管理

気候変動関連の機会・リスクについては、サステナビリティ委員会の中に設置されるTCFDタスクフォースが集約し、分析、優先順位付け、対応策の検討を行い、重要な事項については経営会議へ報告・審議しています。また、全社のリスクマネジメントは、全社RM会議を中心に全国に計57のチームを設定し、年間を通じてリスク管理のPDCAを回しています。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。

#### リスク・機会を特定・評価・管理するプロセス



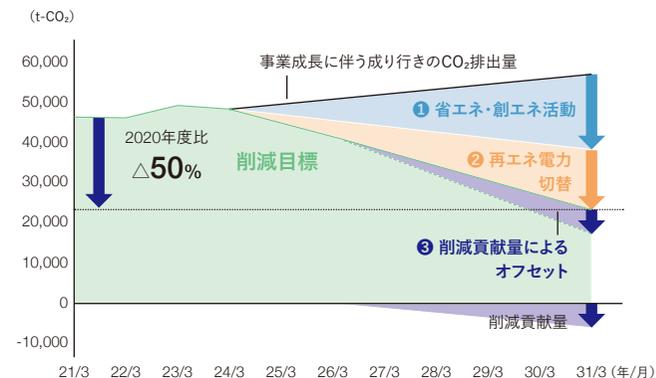
#### サステナビリティ委員会と全社RM会議との連携



#### 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年度までにScope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を50%削減(2020年度比)、2050年度にはサプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの達成という目標を設定しています。

中長期目標達成のための3つの削減施策(①省エネ・創エネ、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設定し、取り組んでおります。



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

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
<b>Scope1・2</b> (前年比)	合計	46,626	46,267 (▲0.8%)	49,546 (+7.1%)	48,412 (▲2.3%)
Scope1	単体・連結*	16,393	17,353	20,684	19,046
Scope2	単体・連結*	30,233	28,913	28,862	29,366
<b>Scope3</b> (前年比)	合計	1,433,714	1,634,175 (+14.0%)	1,730,980 (+5.9%)	1,737,428 (+0.4%)
カテゴリー1【購入した製品・サービス】	単体・連結*	1,391,146	1,611,030	1,712,159	1,717,291
カテゴリー2【資本財】	単体・連結*	29,172	10,375	7,581	9,918
カテゴリー3【Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動】	単体・連結*	6,625	6,363	4,602	4,728
カテゴリー5【事業から出る廃棄物】	単体(工場・研究所)・連結*	953	1,047	950	944
カテゴリー6【出張】	単体(本社)	71	78	104	162
カテゴリー7【雇用者の通勤】	単体	336	359	346	346
カテゴリー12【販売した製品の廃棄】	単体	854	842	862	897
カテゴリー13【リース資産(下流)】	単体	4,558	4,081	4,375	3,142

※ 連結子会社(飼料製造工場及び食品・農場子会社)  
 (注)1 カテゴリー8【リース資産(上流)】・10【販売した製品の加工】・11【販売した製品の使用】・14【フランチャイズ】・15【投資】は対象外  
 2 カテゴリー1は原料調達(飼料原料・畜産物の仕入)を算出

地球環境への配慮 気候変動への対応—TCFDに基づく情報開示—

戦略

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

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°C/ 2°C未満 シナリオ	脱炭素社会の実現へ向けた政策・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°C~2°C程度に抑えられるシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA World Energy Outlook 2023「NZE」</li> <li>IEA World Energy Outlook 2023「APS」</li> <li>IPCC SSP 1-2.6</li> <li>IPCC RCP 2.6</li> </ul>
4°C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°Cほど上昇するシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA World Energy Outlook 2023「STEPS」</li> <li>IPCC SSP 5-8.5</li> <li>IPCC RCP 8.5</li> </ul>

シナリオ分析結果と対応策一覧

財務影響度	大：損益影響額 5億円超 又は事業運営への影響が重大 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

炭素税導入による影響

当社及び連結子会社(飼料製造工場及び食品・農場子会社)のScope1・2のCO2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°Cシナリオにおいて、当社グループがCO2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CO2排出量が増加した場合の2030年度の炭素税額は、約12億円となりました。

一方で、当社グループが掲げる2030年度のCO2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7億円削減でき、約5億円になると見込んでいます。なお、CO2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CO2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CO2排出量(2020年度比)を50%削減した場合

パターン	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	算出方法
a	1,206	1,034	事業成長率を加味した2030年度のCO2排出量に炭素税 <sup>※</sup> を乗じて算出。
b	490	420	事業成長率を加味しかつ50%削減達成時の2030年度のCO2排出量に炭素税 <sup>※</sup> を乗じて算出。

※炭素税：1.5°Cシナリオ \$140/t-CO2 (IEA World Energy Outlook 2023「NZE」先進国を参照)  
4°Cシナリオ \$120/t-CO2 (IEA World Energy Outlook 2023「STEPS」EUを参照)  
為替レートは1ドル150円で試算

区分	リスク・機会	財務影響度		時間軸	リスク・機会への対応策
		1.5°C/2°C未満	4°C		
移行リスク	規制・政策 炭素税導入によるコストの増加	大	大	中期	CO2排出量(Scope1・2)削減への取り組み 省エネ活動・省エネ機器の導入 再生可能エネルギー由来の電力への切替 太陽光発電設備の設置・IoT技術の活用
	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	小	小	長期	メタン・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 環境に配慮した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	小	小	短期	生産者への対応 被災時に必要な支援をタイムリーに供給できる体制の構築
	慢性 自然災害による工場の操業停止	小	小	短期	BCPによる社員の安全確保や飼料製造・販売の保全、被災工場からの製造応援の実施
	慢性 気温・海水温上昇による家畜・養殖魚への影響と国内生産適地の変化に伴う飼料販売数量の減少	小	中	長期	畜産飼料：飼養管理技術の最新情報の発信 水産飼料：需要増加が想定される循環式陸上養殖への対応製品の開発
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	小	小	中期	価格や品質面において有利性のある原料の積極的活用 畜産飼料：米などの国産原料の積極的な活用 水産飼料：フレキシブルな対応が行える体制の構築
	製品・サービス 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	中	中	短期	工程別エネルギー使用量の見える化、IoT技術の導入による、さらなるエネルギー効率の改善を図る
	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	中	中	短期	畜産飼料：牛から排出されるメタン低減飼料の開発等、他社に先行して製品開発を実現し、飼料販売数量拡大を図る 水産飼料：昆虫由来原料や藻類、メタン資化菌を活用し、他社に先駆けて実用化に向けた取り組みを進めることにより飼料販売数量の拡大を図る
	市場 海水温上昇の影響を受けない循環式陸上養殖の拡大による飼料販売数量の増加	小	小	短期	暑熱対策飼料やサプリメント等、さらなる研究開発を進め、飼養管理技術について継続的に情報収集を行い、サービスを提供する 循環式陸上養殖に対応した飼料を他社に先駆けて開発することにより、新たな市場で飼料販売数量の拡大を図る

## 地球環境への配慮

## 気候変動への対応

## 牛のメタン低減飼料の開発

## —牛呼気メタン測定機GreenFeedシステムの導入—

牛のゲップに含まれるメタンは温室効果ガスの一つであり、日本の農林水産分野の温室効果ガスの中で、牛のゲップなど家畜から排出されているメタン由来のものは約15%を占めています(2020年度)。当社は、動物性タンパク質の安定供給や持続的な畜産業の発展のために、メタン低減飼料の開発は必要不可欠であると認識しています。

一方で、開発のためにはメタンの排出量を精緻に測定する必要がありますが、そのためには多大な費用や労力がかかることに加え、密閉空間での測定となることから牛への負担も大きいとされています。この問題点をクリアするためにC-Lock社GreenFeedシステムを2023年11月、当社研究所に日本で初めて導入しました。

同装置は、牛が飼料を食べるために飼槽に入るとファンが作動し、呼気を回収することができる仕組みとなっており、精緻な排出量測定が可能となりました。これにより当社は、メタン排出量の低減に加えて、飼養管理にまで踏み込んだ製品開発を進めてまいります。



## 北九州水産工場

## 再生可能エネルギーの導入

北九州水産工場は、2024年4月から工場で使用する電力全てにおいて再生可能エネルギーの導入を開始しました。この脱炭素に向けた取り組みが認められ、北九州市が実施する“北九州市脱炭素電力認定制度”において、「脱炭素先進企業」として認定されました。



## 知多工場

## 蒸気システム内自動制御装置の導入

屋外蒸気配管の放熱ロス削減を目的として、知多工場において蒸気システム内の自動制御装置を導入しました。

この装置の導入により、蒸気需要が少ない時間帯に蒸気圧力を制御して蒸気温度を下げ、放熱ロスの低減に寄与することができます。



## 志布志飼料(株)

## ヒートポンプの導入

当社の関係会社である志布志飼料株式会社において、ボイラーの加熱源の燃料使用量を削減することを目的に、ヒートポンプを導入しました。

ヒートポンプは普段使われることのない熱エネルギーを回収して空調や給湯などに使う省エネ技術であり、工場において発生する低温廃水が持つ熱エネルギーをヒートポンプで回収しボイラーの熱源として再利用することで、蒸気を生成する際の重油使用量を低減することが可能となりました。



## 飼料用米生産者との連携

## 水稲栽培における中干し期間の延長による環境価値創出

国内において稲作由来のCO<sub>2</sub>排出量は農林水産分野総排出量の約24%を占めており(2021年度推定)、政府は農地土壌に係る温室効果ガス削減目標として「2030年度に104万t-CO<sub>2</sub>削減(2013年度比)」を掲げています。

当社は配合飼料の原料の一部に「飼料用米」を使用しており、飼料用米生産者の水田におけるメタン排出量の低減に取り組むべく、中干し期間の延長による環境価値創出プロジェクトを始動しました。プロジェクトで創出した環境価値は、J-クレジットとして当社削減貢献量におけるオフセットに活用します。

地球環境への配慮

生物多様性の保護・保全

無魚粉飼料「サステナZERO」の開発・販売

近年、海洋資源保護の観点から魚粉の主産地である南米において魚粉の原料となるイワシ等の漁獲量が制限されるなど、魚粉の供給が不安定となっていることに加え、為替の影響により魚粉の価格は上昇傾向となっています。

このような状況下、当社は従来より魚粉使用量を低減した低魚粉飼料の開発・販売に取り組んでいますが、魚粉を全く使用しない無魚粉飼料の開発・製品化を実現しました。2023年8月よりマダイ用無魚粉飼料「サステナZERO」の販売を開始しました。

当社は環境へ配慮しながら高い成長性を維持する無魚粉飼料の普及を進めるとともに、補償成長※を利用した効率的な成長を促す飼養管理技術を確立することで、持続可能な養殖業の実現に寄与してまいります。



※ 補償成長…養殖魚の生産現場においては、養殖魚に一定期間の給餌制限を行った後、給餌を再開することで成長が促進される「補償成長」という現象が知られています。この現象では通常の給餌制限を行わない「継続給餌」と比較すると、同等あるいはそれ以上の成長性が確認される事例があります。

VOICE

次世代型飼料の開発で持続的な養殖業を

摂餌性、成長性の観点で水産用配合飼料における魚粉の重要度が非常に高いとされている中で、無魚粉飼料の開発は非常に画期的です。営業、研究との連携だけでなく、生産者の皆様の協力があってこそ実現した無魚粉飼料の開発を今後も継続してまいります。



水産飼料部  
水産研究所長  
高原 隆

資源保護

食品副産物の有効利用

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



食品リサイクルループ構築

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472万トン(2022年度)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しています。

フライドミールの原料となる「食品ロス」は、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、安定供給という点において課題とされています。

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。

2023年には京都市内において食品リサイクルループの構築に成功しており、今後、他地域への拡大に向けて取り組みを進めています。

京都市内において構築した食品リサイクルループ



# 人権の尊重

## 考え方・方針

当社グループは全てのステークホルダーの人権を尊重することが、持続可能な社会の実現に向けた重要な課題の一つであることを認識しています。こうした中で、人権尊重の考え方をより明確にした上で取り組みを強化すべく2022年3月に「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定めた基本方針に則り、全てのグループ会社に対して法令の遵守、人権の尊重を含めた誠実な事業活動を求めています。適用の範囲をグループ全ての役員と従業員とし、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関 (ILO) 宣言」に規定される人権を尊重するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ取り組みを推進します。また、取締役会の監督のもと、ビジネスパートナーを含む関係者と協業して、人権の尊重を推進することを目指しています。

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

## ガバナンス

サステナビリティ委員会を中心として人権に関する取り組みを推進しています。人権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経営会議に報告し、経営会議はその取り組みなどにつき監督・助言を行います。

### VOICE

#### グループ全体での人権尊重の取り組み推進を目指して

自社事業にとどまらず、サプライチェーン全体を通じた人権課題への対応について社会の要請がより高まる中、当社グループでは、2023年11月に「サプライチェーン取り組み方針」を策定しました。多くの輸入穀物を原料として使用する当社にとって、サプライヤーの皆様と協力した取り組み推進は必要不可欠です。また、社内の体制や制度整備を進めるとともに、全ての従業員を対象とした教育・研修を通じて人権尊重の理解を得るための継続的な取り組みを推進しています。

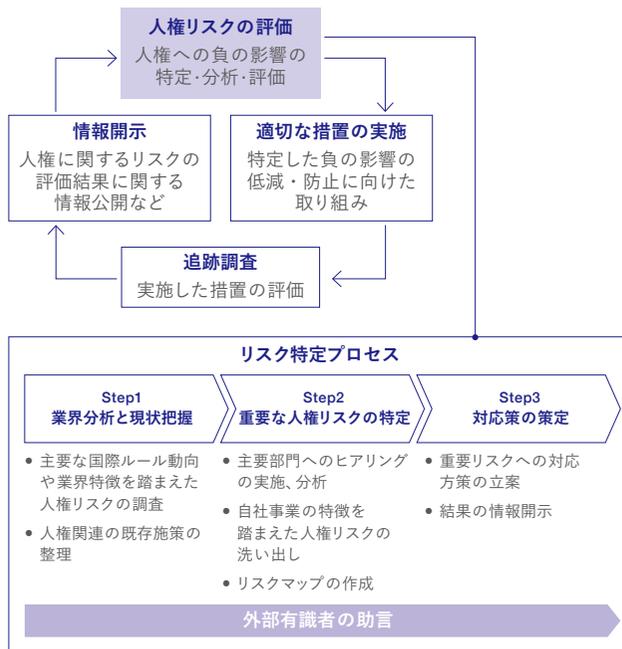


コーポレートブランディング室長  
宮崎 剛

## 取り組み

### 人権デューデリジェンスの全体像

外部有識者である株式会社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・防止に向けた取り組みを進めています。



## 重要人権リスクと対応方針

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
自社工場・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

## 人権デューデリジェンスの進捗

当社と一部グループ会社を対象に重要人権リスクの評価・特定を行いました。その結果、人権に関する対応が著しく劣っている会社や、現時点で直ちにステークホルダーの救済が必要な人権侵害に該当する事例はありませんでした。

## 教育・研修

2023年度は、人権に関する教育として、役員向けおよび従業員向けの人権教育を実施しました(社内セミナーの開催、冊子の配布)。

## サプライチェーンへの取り組み

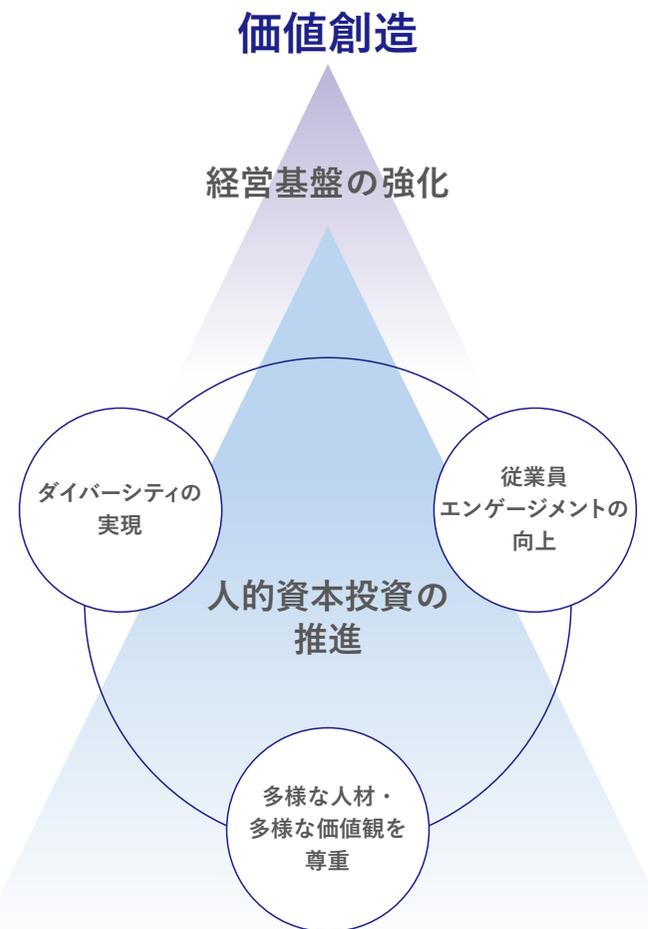
サプライヤー管理スキームの構築として、「サプライチェーン取り組み方針」を策定するとともに、本方針を取引先に向けて周知・浸透を進めてまいりました。次年度以降はセルフ・アセスメント質問表 (SAQ) を通じて当社サプライヤーにおける状況把握を実施するとともに、当社グループ会社における外国人技能実習生に関する実態調査を進める方針としています。

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

# 人材マネジメント

## 基本的な考え方

フィード・ワンは、従業員が一番の財産であり、多様な人材が相互に影響しあうことで個人の成長から会社の成長となり、価値創造に繋がると考えています。そのため、すべての従業員がやりがいを持ち、健康でいきいきと能力を十分に発揮して活躍できる職場を目指して人への投資を行っています。



## 現状の課題と課題解決のための施策

	現状の課題	施策	KPI
教育・研修・評価 ◎P.40	新しい経営理念の浸透 事業推進のための人材育成	階層別研修のブラッシュアップ	コンプライアンス研修受講率100%
	ESG経営推進のための人材育成	マイキャリアデザイン研修	
	女性活躍・ダイバーシティ推進のための風土づくり	マイキャリアデザイン研修 女性営業職情報交換会	
	従業員エンゲージメント向上	自己啓発支援制度 評価制度の見直し	
DE&I 多様な人材の活躍 ◎P.41	女性管理職が少ない(2.2%) 女性正社員が少ない(20.5%)	新卒採用主軸から中途採用の強化 ロードマップ作成	女性管理職比率：6% 女性正社員比率：25% 管理職に占める女性・中途採用・外国人比率：15% (2030年度末)
	従業員の意識醸成不足	従業員の意識改革	男性育児休業取得率80%
	障がい者雇用率2.1% LGBTQ+対応	障がい者の配属部署拡大 LGBTQ+対応方針の公開	障がい者雇用率2.5%
職場環境改善 ◎P.42	ライフイベントに応じた働き方・多様なライフスタイルへの対応 (転勤制度・勤務地) 従業員エンゲージメント向上	既存制度の見直し 新人事制度の検討 従業員への情報公開	有給休暇・夏季休暇取得日数：16日 離職率：2.0%
	健康経営の浸透	各地を巻き込んだ施策	健康経営KPI
人材配置の適正化	事業戦略と人材戦略の連動不足 戦略的な人材配置	キャリアマップ作成 基準人員調査 職種転換制度の拡充	従業員数(職種・等級・地域)

人材マネジメント 教育・研修・評価

基本的な考え方

当社は経営理念を体現できる人材の育成に力を注いでいます。各研修で経営理念の浸透を図ると共に、事業・ESG経営の推進や専門知識の習得を目標とし、常に変わりゆく社会情勢に対応できる人材育成を行います。また事業を通じた従業員の自己実現も重視し、主体性を後押しする自己啓発支援制度を整備することで一人ひとりのエンゲージメント向上とキャリア構築をバックアップしています。

KPIと目標

倫理感や道徳感を含めたコンプライアンス遵守の意識向上を目的として、2019年度から全従業員を対象にコンプライアンス研修を実施しています。2020年度からは関係会社従業員にも対象を広げ、グループ全体のコンプライアンス意識の徹底に努めています。

KPI	2019～2023年度	目標
コンプライアンス研修受講率	100%	100%

取り組み

多様な背景を持つ従業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風土を醸成することを目指して教育・研修を行っています。今後は新しい経営理念のもと事業を推進する人材の育成が課題であると考え、パーパスの浸透、研修内容のブラッシュアップ、新任管理職向け研修を強化します。またマイキャリアデザイン研修の対象者拡大や管理職へのコーチングスキル教育を行い、一人ひとりがやりがいを持って働き、当社で自己実現をしていける組織作りを進めてまいります。

従業員教育制度

入社時から始まる階層別研修のほか、職務上必要となる知識・技術を身に付けることを目的にテーマ別研修や自己啓発支援等、総合的な従業員教育制度を運用し従業員一人ひとりの成長

をサポートしています。また、全従業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。

～マイキャリアデザイン研修～(テーマ別研修)

突発的に発生するライフイベントを当事者の従業員だけでなく、全従業員が自分事として捉えていく必要があります。女性活躍・ダイバーシティの更なる推進のためにはトップダウンでの意識改革が重要であると考え、部門長を対象にディスカッションを交えた研修を実施しました。様々な状況にある従業員を部門全体でサポートする意識の醸成に繋げています。

～通信教育制度～(自己啓発支援)

個の成長が組織の成長に繋がると捉え、自ら成長し学ぼうとする従業員をサポートするために、ビジネススキル向上や資格取得といった目標に合わせて約160講座から自由に選択することができる通信教育制度を導入しています。費用補助や奨励金制度を設け、すべての社員に学びの機会を提供しています。

～女性営業職情報交換会～(専門研修)

多様な働き方へ柔軟に対応できる体制作りやスキルアップ・人的交流のために、全国の営業職・研究職を中心とした女性従業員が集まり、女性ならではの悩みや課題等の様々な意見交換を行っています。意見は役員にも共有し、職場環境改善や人事制度設計の参考にしています。

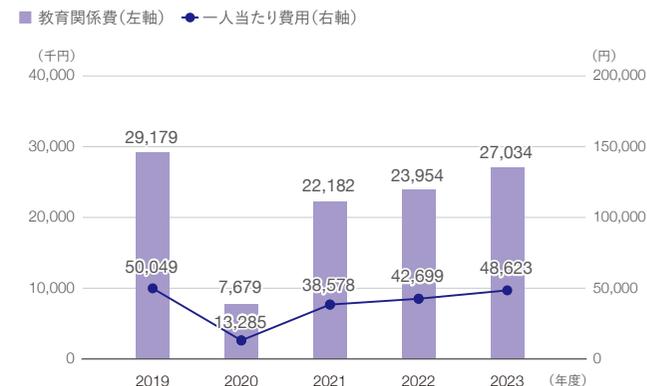
～畜産・水産経営指導員試験(社内資格)～(専門研修)

当社は畜産毎に営業担当を分け専門性を高めることで、お客様が直面している問題に寄り添ったトータルコンサルティング営業を行っています。本資格取得を通し、専門知識(栄養・生理・経営等)に習熟することで、顧客サポート能力の更なる向上に繋がっています。

■従業員一人ひとりの成長



■教育関係費



コンピテンシー評価の導入

公平で納得感のある人事評価のため、行動特性を評価するコンピテンシー評価を導入しています。管理職はポジションに応じた職務遂行能力を、非管理職は職能資格に応じた職務遂行能力を測る項目として、役割・等級別のコンピテンシー要件を作成しています。また、評価者によって評価のばらつきが起きないように、管理職を対象とした評価者研修や、評価の目的や考え方を理解してもらうための被評価者研修を行っています。

VOICE

多様な人材がのびやかに活躍できる場をつくっていきます

当社が今後さらに成長していくためには、多様な人材がそれぞれに力を発揮し、活躍いただける組織にしていく必要がありますと考えています。ダイバーシティの推進や、働きやすく、働きがいのある職場にしていくため、様々な教育・研修機会を設けています。従業員が安心していきいきと働ける組織環境作りにも今後取り組んでまいります。



人事部長 岩淵 徹朗

## 人材マネジメント DE&I(多様な人材の活躍)

### 基本的な考え方

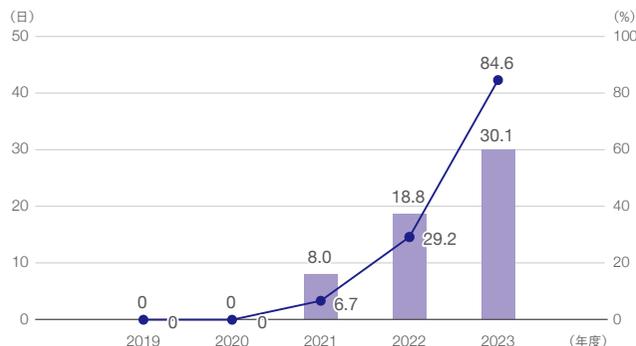
多様な背景を持つすべての従業員が、お互いを認め合い尊重し、個々の能力や経験を活かせることが企業の持続的な成長に重要と考えています。そのために、多様な従業員それぞれが能力を最大限発揮して活躍できる職場環境を目指しています。

### KPIと目標

KPI	2023年度実績	目標(2026年度)
中途・女性・外国人管理職比率	11.6%	15%(2030年度)
女性管理職比率	2.2%	6%
女性正社員比率	20.5%	25%
男性の育児休業取得率	84.6%	80%
障がい者雇用率	2.1%	2.5%

### ■ 男性の育児休業取得率

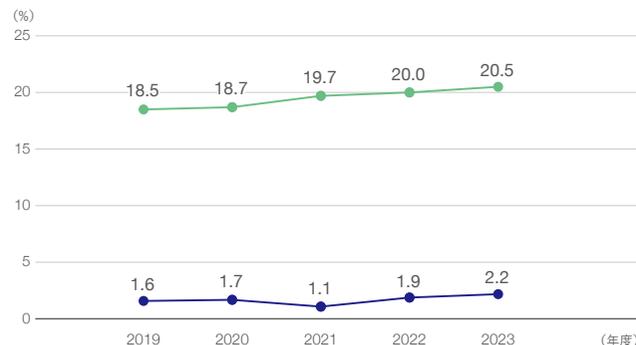
■ 取得日数(左軸) ◆ 取得率(右軸)



### ■ 女性管理職・女性正社員比率

(2019-2020は3月時点、2021-2023は通年平均)

◆ 管理職 ◆ 社員



### 取り組み

#### 女性活躍推進

2015年から開始した「女性が輝くフィード・ワンプロジェクト」の下、小学校3年生までの育児短時間勤務制度や育児休業早期復職支援金など、各種制度の導入を通じて働きやすさの改善を促進してきました。また、女性従業員の採用強化、配属部署の拡大を進めるとともに、女性従業員および女性管理職者のためのロードマップを作成し、当社での自らのキャリア形成をイメージして働けるようサポートしてまいります。

#### 男性従業員の育児休業

育児休業制度の周知や部門長等への研修を行い、申しやすい環境整備を進めています。消滅してしまう年次有給休暇を最大60日まで保存有給休暇として保有できる制度では、取得対象事由に育児休業を追加し、従業員は無給となる育児休業を有給にでき、賃金面での不安なく育児に専念できる制度を導入しています。

### すべての従業員の活躍

当社では、性別および障がいの有無、国籍を問わない採用の強化を行い、多様な従業員・多様な考え方が当たり前を受け入れられる会社風土を目指しています。

障がい者雇用においては、業務内容や勤務地域の拡大を行い、必要な配慮を行ったうえで個人の能力を最大限発揮できるよう活躍を推進しています。工場での業務では労働災害予防のため配慮する点が多く、また当社事業場の立地条件により通勤が難しい場合もあり、障がい者雇用は当社の課題の1つだと認識しています。

LGBTQ+への対応としては、性別による差を設けない服装(スマートビズ)の実施や、人事部相談窓口、会社に知られることなく様々なことを相談できる外部相談窓口を設置しています。

### VOICE

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」  
DE&Iの浸透が成長には不可欠です

DE&Iへの取り組みは、企業の成長戦略を考える上で必要不可欠であると考えています。

「多様な人材が働く組織の中で、それぞれの人材に合った対応を行う。それにより、すべての従業員がいきいきと働き、成果を出し続ける。」このことこそが、これからの成長戦略として欠かせないポイントです。

そのため大切なことは、DE&Iの考え方を全社員へ浸透させることです。当社では、女性活躍を推進するための研修を2017年から開始し、DE&Iの考え方を浸透させるための研修を積極的に取り入れ、DE&I実現のための組織風土の醸成に力を入れています。



人事部 課長  
奥田 昌吾

## 人材マネジメント 職場環境改善（働きやすさと働きがい）

### 基本的な考え方

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

### KPIと目標

KPI	2023年度実績	目標(2026年度)
有給休暇取得日数	13.6日	16日
離職率	3.1%	2.0%

### 取り組み

#### ライフイベント・ライフスタイルに合わせた働き方

ライフイベントやライフスタイルの変化があっても従業員が当社で働き続けられるよう、働き方の選択肢を増やす制度を導入しています。また、適正人員数や業務量の確認を行い、多様な働き方を従業員が選択できるよう既存制度の見直しや新規制度の検討を進めています。

#### 制度の例：

- ライフイベント制度：私生活上の事由に応じて転居を伴う異動を免除（最大6年間）
- ペアトランスファー制度：結婚した従業員同士が同一エリアで勤務できるように異動
- 年次有給休暇：年間最大23日付与1時間単位や5日連続休暇など柔軟な取得も可能
- 柔軟な居住地選択：従来の社宅制度に加え転居を伴う従業員を対象に待遇改善のための手当を新設

### 従業員エンゲージメント向上

すべての従業員がやりがいを持ち、フィード・ワンで働きたいと思えるような会社となることを目指しています。その指標としてエンゲージメント調査を開始しました。調査は「当社が好きか」「当社で働き続けたいか」「仕事にやりがいがあるか」の3つの質問で構成され、2024年3月の調査結果では、「好き・どちらかといえば好き」と答えた従業員の割合は85.9%、「働き続けたい・どちらかといえば働き続けたい」は85.0%、「働きがいがある・どちらかといえばある」は77.9%となりました。また、エンゲージメント向上の一環として、経営判断に至った背景を従業員にも伝えることで、会社が進む方向を明確化し、会社への理解を深める取り組みも進めてまいります。

### 健康経営

2019年より取り組みを始め、4年連続で健康経営優良法人に認定されています。健康経営アプリを活用した年2回のウォーキングキャンペーンやセミナー等を開催し、病気の予防やヘルスリテラシー向上の施策を行っています。また、病気等で療養が必要となった際には、保健師や産業医の他、人事部担当者や外部カウンセラーと連携して休職中から復職後のフォローまでサポートしています。全国にある事業場を巻き込んだ、思わず参加したくなる施策を検討し、より多くの従業員が自身の健康を意識して自律的に行動に移してもらえるよう取り組みを進めています。



健康経営詳細  
<https://www.feed-one.co.jp/csr/social/health.html>

### VOICE

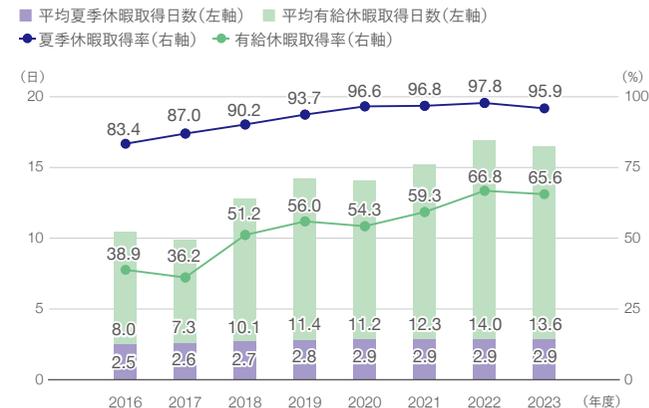
#### 従業員の働きやすさの追求が、選ばれる企業への一歩です

女性がより働きやすい職場にすることが、男性社員にとっても働きやすい職場になることだと考えています。一方で、総合職採用が中心の当社においては、女性の活躍推進や従業員エンゲージメントの向上を進めていく上で、転勤が大きな課題の一つです。人員配置のバランスやキャリア形成の必要性から、転勤をなくすことは現時点では難しいのですが、より多くの従業員に、当社で働きたいと思ってもらえて、また働き続けてもらえるように、様々な課題に向き合い、会社と従業員がお互いに歩み寄れる制度を取り入れています。従業員が健康に働き続けられるための施策や従業員に選ばれる企業になるように、今後も改善を重ねていきます。

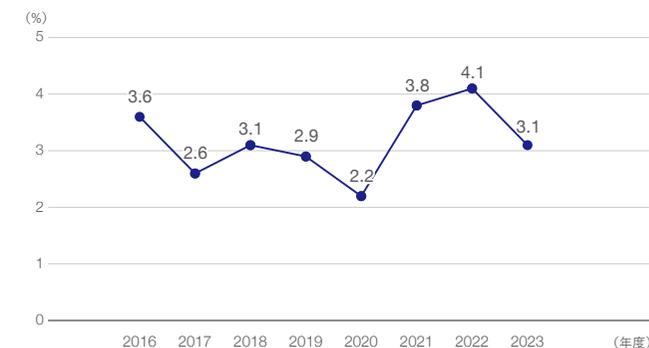


人事部 副部長  
高旗 由加里

### ■ 有給休暇



### ■ 離職率



# 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づけ、企業価値の増大を図りつつ、株主をはじめ企業を取り巻く顧客、取引先、地域社会、従業員等のステークホルダー（利害関係者）の信頼を得るために、経営の効率性、透明性、健全性を確保できる最適な経営体制を確立することを基本方針としています。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細はこちらをご覧ください。

 **コーポレート・ガバナンスに関する報告書**  
<https://pdf.irpocket.com/C2060/CG2x/XuJZ/HV4y.pdf>

## 企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンス強化の変遷

2018年

### 株式報酬制度の導入

社内取締役を対象に、株主の皆様と将来に向け株価に関するメリットやリスクを共有することで中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、株式報酬制度を導入しました。

2019年

### 当社初の女性社外取締役の就任

2023年

### 社外取締役が過半数を占める

取締役の世代交代を図り、持続的な成長に向けて一層の飛躍を期するとともに、取締役会の構成及び機能を見直し、監督機能の更なる強化を目指し、社外取締役が過半数を占める体制としました。

2024年

### 監査等委員会設置会社への移行

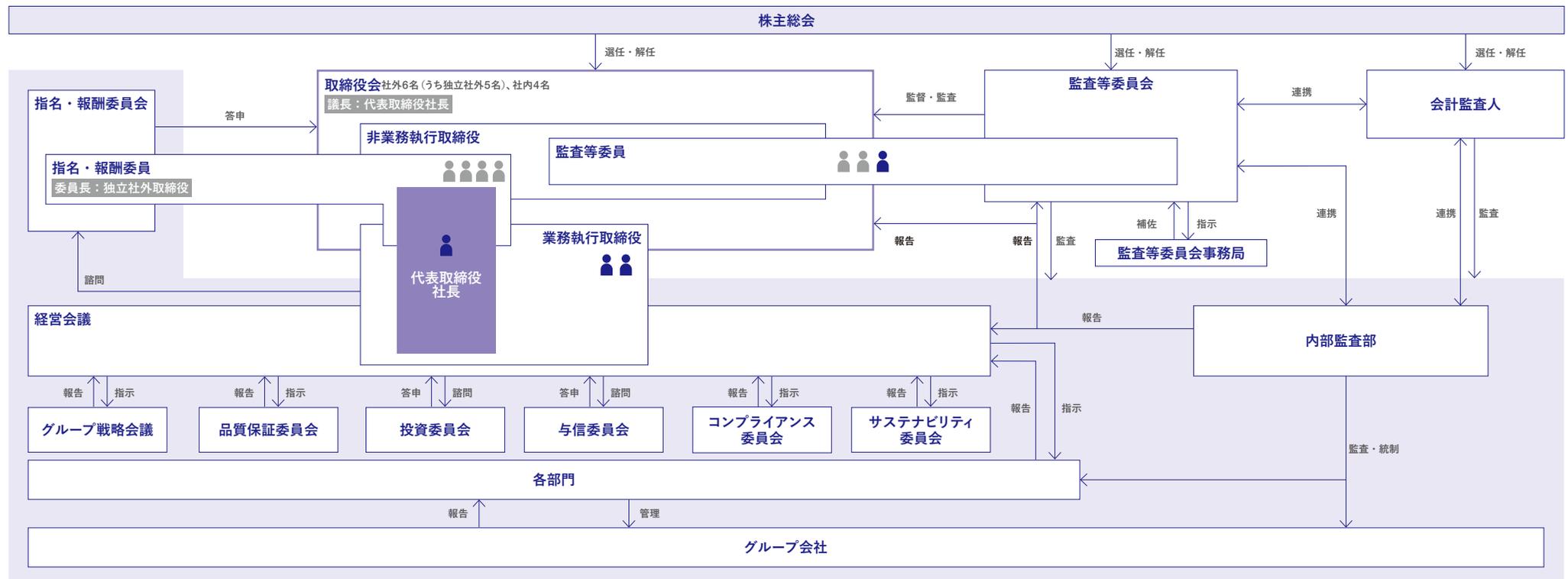
取締役会の監督機能の強化と経営の意思決定の迅速化を図ることを目的として、監査等委員会設置会社に移行しました。

### 株式報酬制度の改定

資本効率指標（ROE、ROIC）や非財務指標（CO<sub>2</sub>削減、従業員エンゲージメント）を業績連動報酬の指標に設定しました。また、株式報酬比率を高め、企業価値向上への取り組みを強化します。

■コーポレート・ガバナンス体制図（2024年7月1日現在）

 社外取締役  社内取締役



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の審議内容

当社の取締役会は、当社グループの戦略を立案し、業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2023年度の具体的な検討内容としては、下記のとおりです。

項目	内容
開催頻度	原則月1回開催（2023年度は年間18回開催）
具体的な検討内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三次中期経営計画の検証及び新中期経営計画について</li> <li>次期中期経営計画以降の経営指標について</li> <li>極洋フィードワンマリン株式会社の解散について</li> <li>監査等委員会設置会社への移行について</li> <li>取締役会の実効性評価について</li> <li>人事戦略について</li> <li>政策保有株式及び出資金等の保有意義の検討について</li> <li>TCFD提言に基づく情報開示について</li> <li>与信ポートフォリオについて</li> <li>資本コストの分析状況について</li> <li>労働安全衛生について</li> <li>投資家との対話状況について</li> </ul>

2023年7月に取締役会への付議基準の変更を実施し、執行への権限移譲がなされた結果、業務執行に係る審議に要していた時間が、中長期的な戦略、サステナビリティ対応への取り組みといった深度のある議論に充当され、取締役会における審議の充実化が進展しました。

### 取締役の指名の方針・プロセス

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

### 取締役会の構成／スキルマトリックス

氏名	役職	取締役会の出席状況	指名・報酬委員会の出席状況	監査役会の出席状況	資質一覧								
					企業経営	業界知識 (畜産・原料等)	営業販売	財務・会計 経済・金融	法務	国際ビジネス	学術研究	DX	
庄司 英洋	代表取締役	(18/18)	(11/11)		●	●	●			●			
窪田 和男	取締役	(14/14) <sup>*1</sup>				●	●	●		●			
田代 義尚	取締役	(14/14) <sup>*1</sup>				●	●						
久保田 紀久枝	取締役(独立社外)	(18/18)	(11/11)								●		
辻 孝夫	取締役(独立社外)	(18/18)	(11/11)		●					●	●		●
半田 靖史	取締役(独立社外)	(14/14) <sup>*1</sup>	(10/10) <sup>*1</sup>						●		●		
吉里 格	取締役(社外)	※2	※2			●		●		●			
青山 徹	取締役 監査等委員	(18/18)		(28/28)		●		●					
後藤 敬三	取締役 監査等委員(独立社外)	(18/18)		※3				●		●	●		
近田 直裕	取締役 監査等委員(独立社外)	(18/18)		(28/28)				●					

※1：窪田和男、田代義尚及び半田靖史の各氏は2023年6月23日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います。

※2：吉里格氏は、2024年6月21日開催の定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2023年度の出席状況は記載していません。

※3：後藤敬三氏は、2024年6月21日開催の定時株主総会において監査等委員である取締役に選任され、就任したため、2023年度における出席状況は記載していません。

また、上記方針にかかる手続きとしては、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（監査等委員である取締役を除く。）の報酬体系等に関してその適切性等の検討を行います。

監査等委員でない取締役候補者については、指名・報酬委員会の答申を経て、取締役会で決定することとしており、監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬委員会の答申及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。

### 社外取締役のトレーニング

当社の取締役は、その役割を果たし、取締役会が監督機能を発揮できるよう、当社を取り巻く経営環境や事業の状況等に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積んでいます。当社は取締役に対して、期待される役割・責務を果たす上で必要となる「知識習得・向上の機会」を継続的に提供しています。

### 主な取り組み内容

- 全取締役、執行役員を対象としたe-ラーニングを実施。
- 取締役会における各種付議/報告等により、当社グループの経営全般を俯瞰。
- 外部専門家の助言・外部研修等の機会を提供。
- 執行状況に対する理解を深めるために、経営会議、グループ戦略会議、畜産事業部長会議、水産飼料事業会議等の重要な会議に社外取締役が陪席。
- 事業内容の理解を深めるべく、社外取締役を対象とした事業場の視察を実施。

### 社外取締役による現地視察

2023年度には、北海道地区において、飼料原料の荷役・保管設備を視察するとともに、当社道央支店、当社飼料を使用する酪農生産者様への訪問を行ったほか、中部地区において、飼料製造工場、食品関係会社への訪問を実施しました。

2024年度には、研究所畜産研究室（福島リサーチセンター）への訪問を実施し、当社研究開発体制への理解を深めました。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社取締役会は取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、毎年、社外を含む全ての取締役・監査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。

### 2022年度の評価結果

2022年度の分析では、当社の取締役会は全体として実効性があると評価した一方で、業務執行に係る審議に時間を要しており、中長期的な戦略、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する深度のある審議の時間が十分に確保できていないことを認識しました。

### 課題に対する対応

- 取締役会への付議基準の見直しを実施
- 取締役会における議論の場を設置するべく、従前実施していなかったテーマに関する各部門からの報告を実施。

2023年7月に取締役会への付議基準の変更を実施し、執行への権限移譲がなされた結果、業務執行に係る審議に要していた時間が、中長期的な戦略、サステナビリティ対応への取り組みといった深度のある議論に充当され、取締役会における審議の充実化が進展しました。

### 2023年度に取締役会にて報告されたテーマ

	開催日	報告事項	担当部門
第8回	2023年8月29日	第3次中期経営計画の振り返り及び次期中期経営計画について	経営企画室
第9回	2023年9月26日	人事戦略について	人事部
第10回	2023年10月24日	与信ポートフォリオ報告	総務部
第11回	2023年11月8日	飼料工場における課題と中長期方針について	生産管理部
第12回	2023年11月24日	製品の品質に関する報告(クレーム状況等)	品質保証部
		新基幹システムに関する報告	システム企画室
第13回	2023年12月22日	研究開発状況の報告	畜産飼料部
第14回	2024年1月25日	海外事業の状況報告	海外事業室
		資本コストの分析状況に関する報告	財務経理部
第15回	2024年2月8日	労働安全衛生(労災事故)に関する報告	人事部・生産管理部
第17回	2024年3月22日	ESG戦略(ロードマップ)についての議論について	サステナビリティ推進室
		IR活動報告	サステナビリティ推進室

### 2023年度の評価結果

2024年5月20日の当社取締役会において、2023年度の実効性評価について分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

分析の結果、取締役会の監督機能が十分に発揮され、より高い実効性が確保出来ていると評価された一方で、今後も継続的に取り組むべき課題があることを認識しました。

#### 抽出された課題

- 事前の検討が可能となる適切な時期で取締役会資料を提供すること。
- グループ全体の潜在的なリスクとその対処方法についての適切な監督を行うこと。
- 株主との建設的な対話を行うための体制についての検討を行うこと。
- サクセッションプランの検討を行うこと。
- ジェンダーの観点での多様性を含めた取締役会の構成の検討を行うこと。

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

### サクセッションプラン

当社は、役員候補者および経営トップの後継者の選定と育成に関するサクセッションプランについて、経営の最重要事項のひとつと位置づけており、独立社外取締役が過半数以上で構成される指名・報酬委員会において議論を重ねています。

2023年度は役員人材評価を刷新しました。従来の業績評価に加え、役員として求められる資質や能力を整理し評価方法を新たに定め、2024年度から運用を開始しています。

2024年度は、役員および経営トップに求める人材像の言語化に取り組み、併せて、経営トップに不測の事態が発生した場合を想定して、エマージェンシープランを整えました。

引き続き、長期ビジョンを達成するためのスキルマトリクスと役員選解任基準を整備するとともに、個々の不足するスキルを埋める育成計画を策定し、次世代を担う役員・経営トップ人材のプール化を進めていきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬の基本設計

#### 基本方針

当社は、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の役員報酬を当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティの追求を図るための重要な手段として位置付け、2024年度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及び中期経営計画に基づく中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとなる設計とすること。
- ・類似の企業を参考に、役位別の報酬額を優秀な人材を確保・維持できる金額水準とすること。

#### 報酬構成

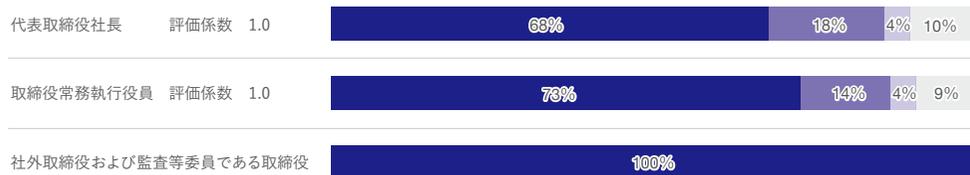
当社の取締役の報酬は金銭報酬（固定報酬、短期業績連動報酬）と非金銭報酬（中期業績連動報酬、長期インセンティブ報酬）で構成されています。なお、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとなっています。

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

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

#### ■ 構成比率

■ 固定報酬(金銭) ■ 短期業績連動報酬(金銭) ■ 中期業績連動報酬(株式) ■ 長期インセンティブ(株式)



#### 固定報酬

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

#### 変動報酬

業績連動報酬に係る指標は、事業環境要因の変動や持分法適用会社の運営に係るリスク等も広範に捉えた上で各取締役の業績評価を明確にするため、短期業績連動報酬（金銭報酬）については事業計画（連結）のEBITDA及びROIC（投下資本利益率）、中期業績連動報酬（非金銭報酬）については、中期経営計画のEBITDA、ROE（自己資本利益率）、CO<sub>2</sub>削減及び従業員エンゲージメント係数としています。また、役位に応じた長期インセンティブである株式報酬を毎年支給しています。

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

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



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及び対象となる役員の員数（2023年度）

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（社外取締役を除く。）	161	108	35	17	7
監査役（社外監査役を除く。）	19	19	-	-	1
社外役員	58	58	-	-	9

2024年6月21日開催の当社第10期定時株主総会において定款の変更が決議されたことにより、当社は同日付をもって監査等委員会設置会社に移行していますが、上記の「役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数」については、当事業年度（2024年3月期）に関するものであり、監査等委員会設置会社移行前の内容を記載しています。

## 役員一覧



**庄司 英洋**  
代表取締役社長

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

**兼職の状況**  
協同組合日本飼料工業会会長  
一般社団法人  
全日本配合飼料価格畜産安定基金理事長



**辻 孝夫**  
社外取締役

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

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



**後藤 敬三**  
社外取締役 監査等委員

**経歴**  
1973年4月 大蔵省入省  
2020年6月 当社社外取締役



**窪田 和男**  
取締役

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



**半田 靖史**  
社外取締役

**経歴**  
1992年4月 名古屋地方裁判所判事  
2023年6月 当社社外取締役

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



**近田 直裕**  
社外取締役 監査等委員

**経歴**  
1992年4月 中央新光監査法人入所  
2024年6月 当社社外取締役

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



**田代 義尚**  
取締役

**経歴**  
1988年4月 当社入社  
2023年6月 取締役常務執行役員



**吉里 格**  
社外取締役

**経歴**  
1991年4月 三井物産(株)入社  
2024年6月 当社社外取締役

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

### 執行役員

常務執行役員 北九州事業部長兼  
北九州支店長

### 柴本 幹也

上席執行役員 水産飼料部担当

### 山上 浩史

執行役員 品質保証部長

### 川崎 祐治

執行役員 畜産事業本部副本部長兼

畜産飼料部長

### 熊谷 和彦

執行役員 中部事業部長兼  
中部支店長

### 林 猛弘

執行役員 関東事業部長兼  
関東支店長

### 高島 祐一

執行役員 研究所長

### 小野田 尚

執行役員 経営企画本部長兼

食品リテール部長

### 新田 峰行

執行役員 水産飼料部長

### 橋本 公浩



**久保田 紀久枝**  
社外取締役

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

**兼職の状況**  
お茶の水女子大学名誉教授  
東京農業大学監事



**青山 徹**  
取締役 監査等委員

**経歴**  
1984年4月 当社入社  
2024年6月 取締役

## 社外取締役メッセージ



社外取締役

久保田 紀久枝

**当社がさらなる発展に向けて、現在のビジネスの枠を超えた新たな事業に挑戦していく時にも、女性、外国人、中途採用の人材が活躍できるダイバーシティ経営は、大きな力になっていくと期待しています。**

### 経験と知見を活かし、ダイバーシティ経営に貢献

私は社外取締役として、食品科学の専門家としての知見はもちろんのこと、結婚や出産、育児といったライフイベントを経験してきた女性としての目線での助言や意見についても期待されていると思っています。当社がここ数年で人的資本経営に力を入れ、多くの制度改革を実施し、社員が公平に機会や報酬を得られるようになったことは評価していますが、女性活躍の点では、まだまだ改善すべき点があります。ライフイベントをきっかけに女性のキャリアが断絶することがないよう、会社全体で強力にサポートを行い、女性管理職比率の向上に真剣に取り組んでいくべきです。そして、女性が仕事と生活を両立し、良き人生とキャリアを切り拓いていける企業になってほしいと思います。

ただ一方で、女性の中には本人自身が出世を望まないケースがあります。これはとても残念なことです。経営統合から10年が経ち、当社でも女性管理職のロールモデルが育っています。こうしたロールモデルとなる社員が中心となり、女性社員一人ひとりと対話しながら、組織をマネジメントすることの魅力をもっと伝えていくことが重要となります。それに加え、女性社員が人生やキャリアについて相談できるセミナーなども充実させていくべきだと思います。

また、女性がさらに活躍するためには、男性の働き方もポイントとなります。当社ではKPIとして男性育休取得率の向上を掲げていますが、男性社員が育児休業を経験することは、女性の立場をより深く理解できるようになり、生活と仕事をどう両立させていくかという問題を自分事としてとらえるようになります。さらに育児をすることで、人に対する理解力やマネジメント力も上がり、職場復帰した際にも、その経験は必ず活かせると考えます。男女問わず会社全体で、誰もが働きやすく、キャリアを追求していけるような環境づくりが大事なのです。

一つの組織の中で、女性をはじめ価値観や属性の異なる多様な人たちが共に働くことはビジネスにとっても必ずプラスになります。こうした企業文化が醸成されていけば、ダイバー

## 社外取締役メッセージ

シティ経営もますます加速し、新しいアイデアやイノベーションを生み出す源泉となります。当社がさらなる発展に向けて、現在のビジネスの枠を超えた新たな事業に挑戦していく時にも、女性、外国人、中途採用の人材が活躍できるダイバーシティ経営は、大きな力になっていくと期待しています。

### 今後の投資によって、強みに磨きがかかることを期待

当社の強みは、骨太な経営方針と飼料の付加価値を高める取り組みにあります。特にデジタル技術などの最新技術を導入した生産体制や研究開発の強化を通じて、生産者の生産性や収益性に貢献できる飼料の提供を実現している点は特筆すべきです。この価値提供は、生産者との強固な信頼関係の構築にもつながっており、多くの飼料メーカーの中でも選ばれる存在になっています。これが事業と業績の安定性にも貢献しています。

さらに、環境や社会問題にもしっかりと向き合い、畜産由来の温室効果ガスの排出量を低減する飼料や天然資源である魚粉の使用量を減らす取り組みにも注力している点も強みです。今後はこうした領域に大規模な投資を進めていく計画ですので、このフィード・ワンの持つ強みにさらに磨きがかかっていくことを期待しています。

### 命の根源となる食を支えたい

2034年3月期に向けた長期ビジョンの第2フェーズの開始にあたり、当社では新たにパーパスを掲げました。この策定プロセスでは、私たち社外取締役も含め、たくさんの人たちからアイデアや意見を募集し、時間を十分に使い議論を重ねました。皆でつくりあげたパーパスですので、社員への浸透も早く、その実現に向けた熱量もとても高くなっています。

当社が提供する飼料で育つ家畜・養殖魚から得られるタンパク質は、人間の命を支える

根源的なものです。人々が豊かで笑顔のある人生を送るためにその大事な役割を自分達が担っていることを、このパーパスを通じて、社員の皆さんは改めて感じる事ができたと思います。今後の現場での活動を進める上でも、このパーパスは大きな支えと自信の源となるでしょう。社員が自らの仕事に自信を持つ組織は本当に強いです。今後ますます当社は成長し、底力や組織力が強化されていくと思います。引き続き、この勢いが持続できるよう、社外取締役として全力で協力していきます。

今後の現場での活動を進める上でも、  
当社のパーパスは大きな支えと  
自信の源となります。  
社員が自らの仕事に自信を持つ  
組織は本当に強いです。



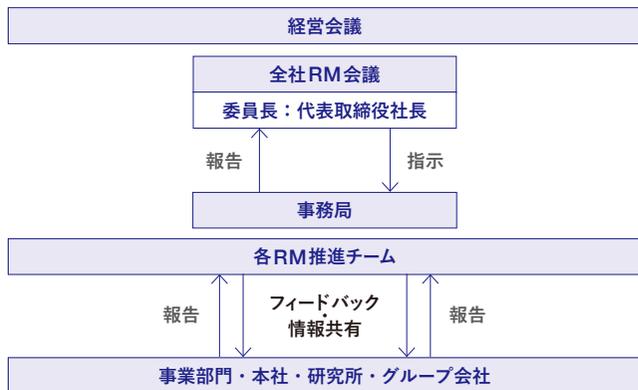
# リスクマネジメント

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

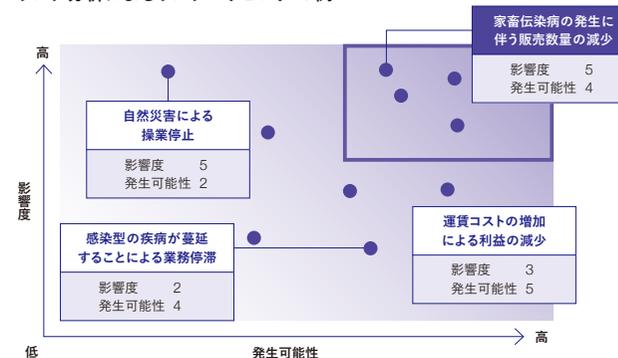
活動項目	実施内容	頻度
セルフチェック (各拠点による自己診断)	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクの特定及び分析・評価</li> <li>リスクへの対応策の策定</li> </ul>	年1回
定例会	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間活動計画の確認</li> <li>全社重点リスク対応状況の確認</li> <li>モニタリング実施状況の確認</li> <li>啓発を目的とした情報共有</li> </ul>	年4回
経営会議への報告 (全社RM会議、中間報告会)	<ul style="list-style-type: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

### リスク分析によるリスクマッピングの例



## BCP(事業継続計画)

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

経営危機事象への対応は、代表取締役社長を委員長とする危機対応策委員会が主導しており、初動対応計画、危機対応計画、BCPから構成されています。初動対応計画では危機発生直後の各人の緊急行動、身の安全確保、緊急避難・救助、安否確認、初期情報収集、二次被害防止等を定めており、危機対応計画では危機が確認されてから全てが収束するまでの会社としての危機対応を定めています。また、BCPでは事業を継続・復旧さ

## リスクマネジメント

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います。

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

### BCP全体像



## 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:2024年6月21日、URL: <https://pdf.irpocket.com/C2060/gEye/BjC0/d2uZ.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>		
<b>原料価格の変動に伴うリスク</b>	<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>
<b>家畜家禽及び養殖魚の疾病等のリスク</b>	<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>
<b>気候変動によるリスク</b>	<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>情報セキュリティに関わるリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>情報システムに障害が発生するリスクや、社内情報の外部漏洩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内ネットワークへのアクセス制御システム強化</li> <li>標的型攻撃メールに対する訓練</li> <li>サイバーインシデントに関する机上訓練</li> </ul>
<b>従業員の疾病等によるリスク</b>	<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>
<b>経営資源等の内部要因に関するリスク</b>		
<b>飼料製造工場におけるリスク</b>	<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

当社の品質理念を実現するために、大きく5つの品質保証活動を行っています。

### 品質理念

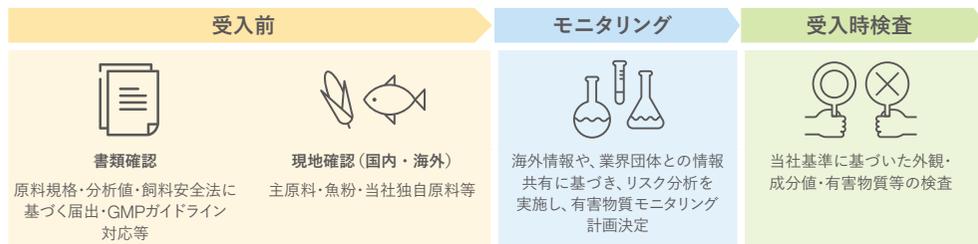
当社グループは、産地から食卓まで繋げるフードチェーンの一翼を担い、安心安全で高品質な製品やサービスの提供を通じてお客様の期待と信頼に応えます。

## 高品質で安全な飼料・食品の提供に関わる認証の取得

当社の飼料工場は全て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もしくはさらに食品安全を強化させたFSSC22000認証を取得しています。

## 各種モニタリング

飼料に使用する原材料は、必要な届出、規格、成分、製造フロー等入手し、安全性、品質及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	2021年度	2022年度	2023年度
原料	1,219	1,148	967
製品	182	226	167

## 社外監査

原料供給先、飼料製造委託先、食品関連会社及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

2021年度	2022年度	2023年度
9	20	20

## 設計管理

飼料製品の設計においては、安全性、品質及び法令遵守を確認するための管理体制をシステム化し運用しています。



## 社内体制

代表取締役社長を委員長とした「品質保証委員会」を開催し、顧客からの申し出、品質情報に関する報告・協議を行うことで、継続的な安全確保と品質改善に向けた取り組みを行っています。

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

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

## コンプライアンス

### コンプライアンス基本方針

当社では、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・審議を行っています。

また、取締役、執行役員、従業員等に対してコンプライアンス研修会を実施するなど、コンプライアンス意識の向上を図っているほか、社外弁護士、常勤監査等委員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います。

### 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います。

1. 当社グループの取締役会は、法令、定款、株主総会決議、社内諸規程に従い、経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する。
2. 当社グループの取締役、執行役員及び使用人が法令等を遵守し、適切な企業活動を推進することを目的に「フィード・ワングループ役職員行動規範」の周知を図る。
3. 監査等委員会は、会計監査人及び内部監査部と連携して取締役の職務の執行を監査する。
4. 「内部通報に関する規程」を当社グループに周知するとともに、毎年の通報状況及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。

### フィード・ワングループ役職員行動規範

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

#### フィード・ワングループ役職員行動規範

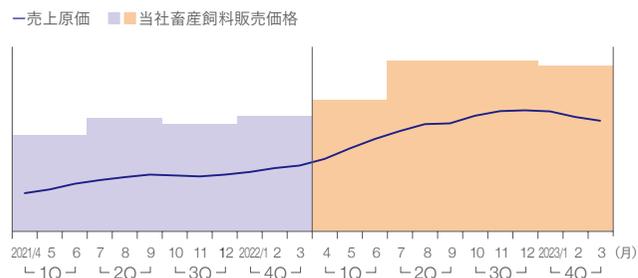
- |                    |                          |                   |
|--------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. 法令等の遵守          | 7. 不正競争行為の禁止             | 13. 報告・相談及び処分     |
| 2. 反社会的勢力との関係遮断    | 8. 贈賄の禁止及び過剰な贈答、過剰な接待の禁止 | 14. 情報管理の徹底       |
| 3. 環境の保全        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

## 業界データ

### 原料相場が販売価格を左右する

売上高だけでは事業の成長性を測れない

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く、やむを得ず飼料の販売価格改定を行っています。こうした結果、過去には、配合飼料販売数量が前年度比2%程度の伸長率に対し、売上高は原材料価格の高騰による販売価格上昇に伴い25%以上の増加となったこともあります。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

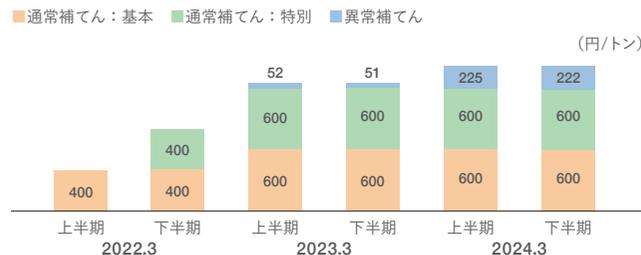
日本の畜産業と飼料メーカーが共存し続けるための仕組み

「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、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」の二段階で構成されています。2022年度以降輸入原料価格の高騰により、通常補てん基金ではまかなえない範囲に対し、異常補てん基金が発動されました。輸入原料は引き続き高止まりが見込まれるため、2023年度以降飼料メーカーは異常補てん基金への積み立てを再開し、また積立金の単価増額にも対応しています。なお、基金への拠出金については販売費に計上しています。

制度の仕組み(例：2024年3月期 下半期)



積立金推移(配合飼料メーカー)



### 畜産・水産および食品業界の内外動向

#### (1) 大規模化・寡占化が進む国内畜産業界

2013年と比べ、乳牛、肉牛、豚、採卵鶏、ブロイラーのすべてで飼養戸数は約2~4割程度減少<sup>※1</sup>しています。国内の生産年齢人口は2050年までに現在の2/3にまで減少することが予測されており<sup>※2</sup>、飼養戸数の減少傾向は今後も続くことが想定されます。一方で1戸あたりの飼養頭数・羽数は約3~6割増加<sup>※1</sup>し、各畜産物の生産量は日本人の肉食化や輸出需要、インバウンドを含む国産消費への需要等もあり横ばいで推移していることから、畜産農場の大規模化・寡占化の状況がうかがえます。

#### (2) 新興国を中心に肉・魚の需要が拡大

世界一人あたり肉類消費量の見通しは、2019年から2021年にかけて年間の平均消費量を基準とした場合、2032年に+2.5kg増加するとされています<sup>※3</sup>。魚類についても2032年時点で、2020年から2022年にかけての年間平均消費量から+0.8kg増加すると推計されています<sup>※4</sup>。同時に、世界人口も2023年に80億人を突破し、2050年までに97億人に達すると見込まれています<sup>※5</sup>。特に、アジアやアフリカを中心に需要が拡大していくことが予想されます。

#### (3) 便利で安全な食品への需要が高まる

単身世帯や共働き世帯などライフスタイルの多様化が進んだことで、2023年の調理食品支出は2018年比で約2割増加しています<sup>※6</sup>。昨今の物価上昇も背景に、自宅で手軽に調理できる食品の需要拡大が見込まれます。また、国内外食の安全へのニーズが高まる中で、これまで以上に農場や食品工場における厳格な管理が求められています。グローバルな認証制度のGFSI (Global Food Safety Initiative) について、日本では食品工場で3,000以上、農場で1,100以上<sup>※7</sup>と急速に高い水準での食品管理の規格化が進んでいます。

※1：農林水産省「畜産統計」に基づく  
 ※2：経済産業省「未来人材ビジョン」に基づく  
 ※3：農林水産政策研究所の推計に基づく  
 ※4：OECD予測に基づく  
 ※5：国連推計に基づく  
 ※6：総務省「家計調査」に基づく  
 ※7：GFSI日本の集計に基づく

## 8か年の財務データ

	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
<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	313,875
売上原価	182,917	183,629	189,757	191,401	192,163	220,490	285,218	283,153
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
営業利益	4,831	3,706	4,123	5,414	5,672	4,293	1,422	7,748
経常利益	5,131	4,103	4,466	5,737	6,081	5,067	1,711	7,737
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
総資産	79,904	87,082	88,934	90,880	99,251	108,504	127,913	131,038
純資産	30,968	33,304	36,413	38,906	42,794	44,840	45,314	50,856
設備投資額	5,033	6,448	3,811	7,934	8,120	2,659	2,103	2,755
減価償却費	1,855	2,370	2,395	2,513	3,157	3,198	3,235	3,291
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
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
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
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
<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	132.97
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
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
<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	2.5
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
自己資本利益率 (ROE)	13.7	9.4	13.5	10.3	11.0	8.5	2.3	10.7
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
自己資本比率	38.3	37.8	40.5	42.3	42.6	40.8	35.0	38.4

※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。

# 株式情報 (2024年3月31日現在)

## 株式の状況

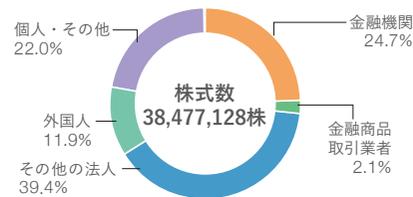
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	38,477,128株
株主数	15,641名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2060
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会・期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載。ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載のホームページアドレス <a href="https://www.feed-one.co.jp/">https://www.feed-one.co.jp/</a>
株主名簿管理人	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

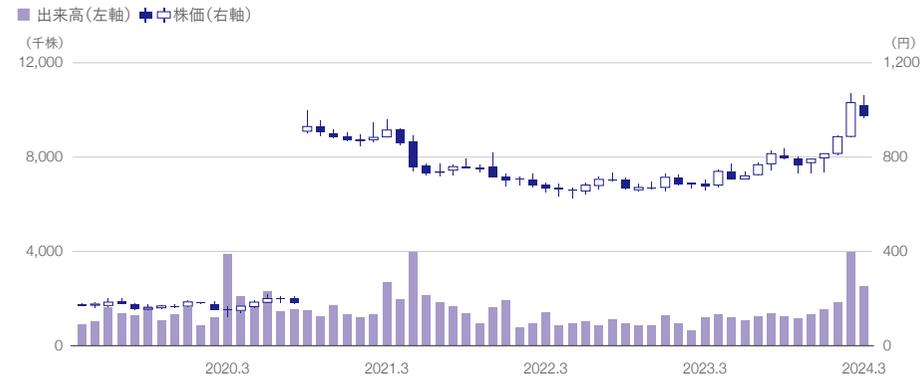
株主名	所有株式数	持株比率
三井物産株式会社	9,838千株	25.60%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,517千株	9.15%
有限会社大和興業	1,207千株	3.14%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,199千株	3.12%
ケイヒン株式会社	1,047千株	2.72%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	879千株	2.28%
東京海上日動火災保険株式会社	857千株	2.23%
朝日生命保険相互会社	803千株	2.09%
株式会社横浜銀行	781千株	2.03%
株式会社ヨンキユウ	600千株	1.56%

- (注) 1. 大株主は2024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(45,876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166,960株は自己株式に含めておりません。

## 株主所有者別分布状況



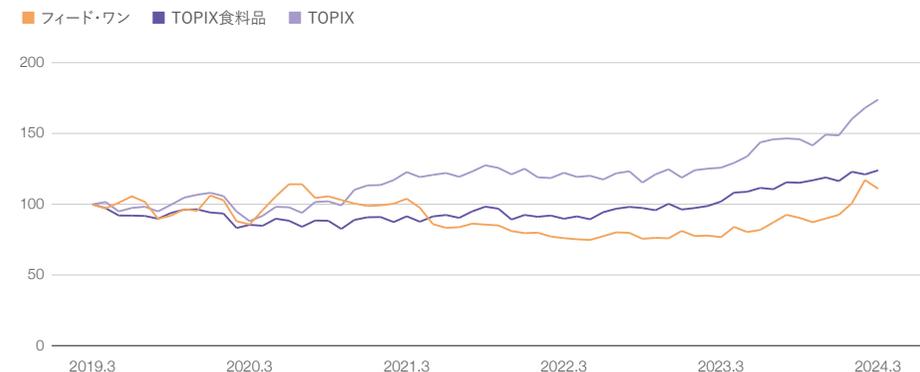
## 株価推移



※ 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)を行っております。

### 株主総利回り(TSR)

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
フィード・ワン	89	110	85	88	125
TOPIX	88	123	122	126	174



※ 2019年3月29日の終値を100とする。

# 会社概要／社外からの評価

## 会社概要

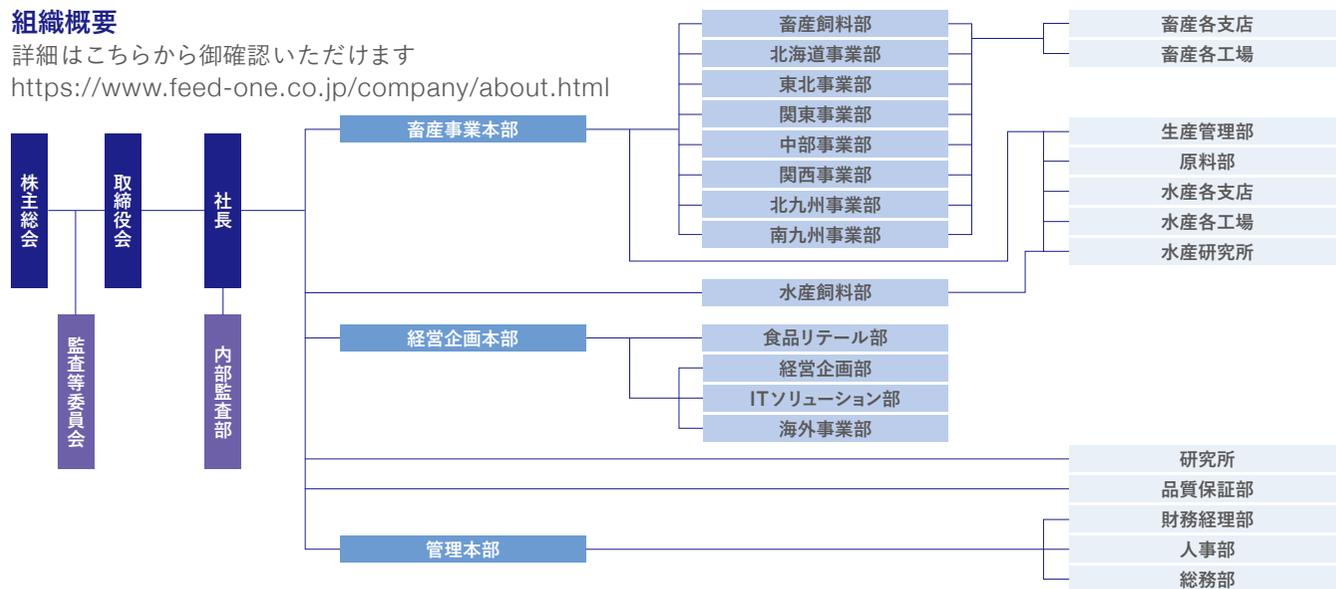
### 会社の概況 (2024年3月31日現在)

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 902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・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)

※ 2024年7月1日の本社移転後の住所を記載

### 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>



## 社外からの評価

### 製品・サービスに関する評価

肉豚用薄脂対策飼料「ノリノリポーク」  
 IPPS AWARD2024を受賞



### 経営に関する評価

第5回日経SDGs経営調査 3つ星



「健康経営優良法人 2024  
 (大規模法人部門)」認定



くるみん認定



えるぼし認定 2つ星



### アンケート

#### アンケートに御協力ください

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

[こちら](#)をクリックしてください(外部サイトにリンクします)



フィード・ワン株式会社

神奈川県横浜市西区みなとみらい五丁目1番2号

TEL 045-211-6520 (代表番号)

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