

2025年3月期 通期決算説明会

2025年5月20日

フィード・ワン株式会社

東証プライム 証券コード2060

飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔届ける

本日のアジェンダとスピーカー

2025年3月期 決算概要／窪田

2026年3月期 業績予想／窪田

中長期経営戦略／庄司



代表取締役社長
庄司 英洋



取締役常務執行役員
窪田 和男

2025年3月期 決算概要／窪田

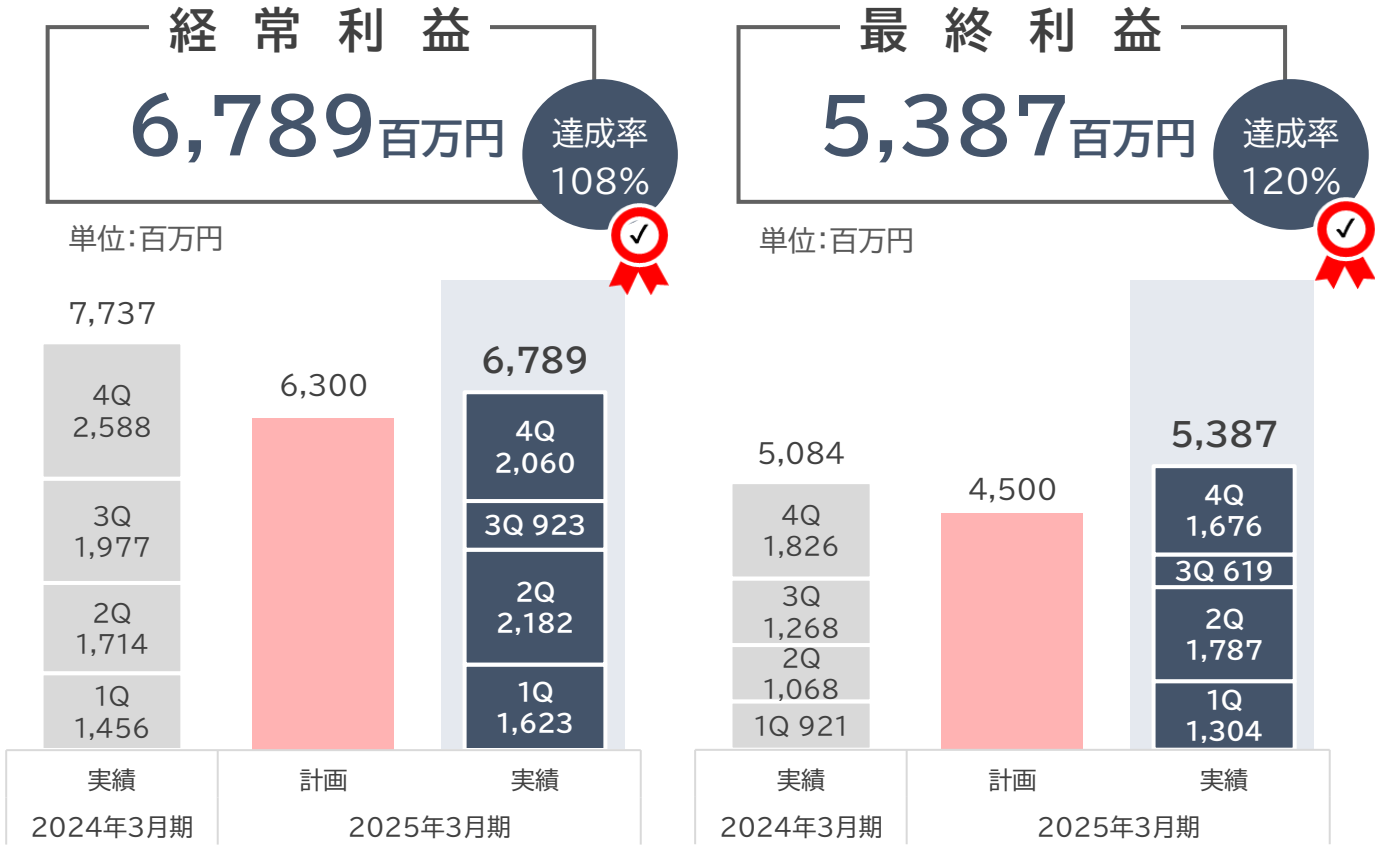
2026年3月期 業績予想／窪田

中長期経営戦略／庄司

売上総利益は前期比増加。販管費の増加により経常利益は前期比減少も最終利益は過去最高益

(百万円)

	2024.3期	2025.3期		
			前期比	業績予想達成率
売上高	313,875	296,045	▲5.7%	96.4%
売上原価	283,153	264,171	▲6.7%	—
売上総利益	30,721	31,874	+3.8%	100.2%
販管費	22,972	25,531	+11.1%	—
営業利益	7,748	6,343	▲18.1%	104.0%
経常利益	7,737	6,789	▲12.3%	107.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,084	5,387	+6.0%	119.7%



基金積立金による販管費増加(次頁参照)も畜産飼料・水産飼料で粗利が改善し計画達成

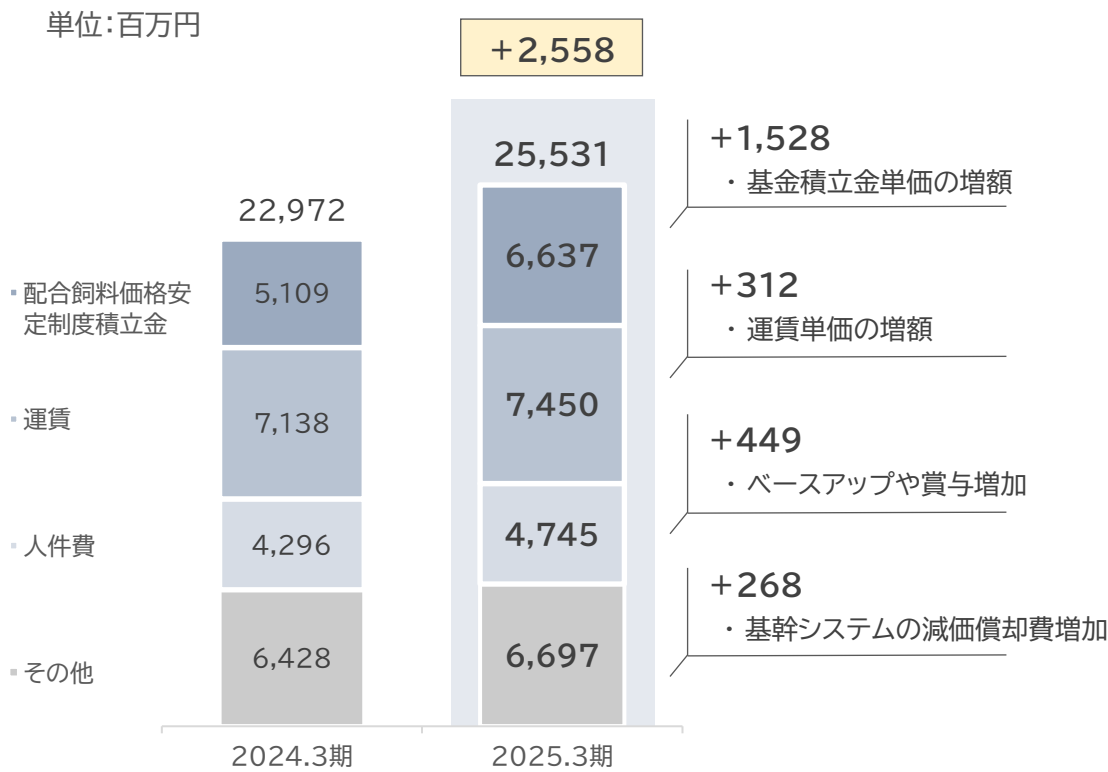


計画を上回る経常利益と税負担減少(次頁参照)により過去最高益

販管費と最終利益に関する補足

販管費は前期を上回るも計画範囲内に収まる。税負担は不採算事業の撤退と賃上税制等により大きく減少

販管費明細



最終利益増加要因

税負担の減少により最終利益は過去最高益

2024.3期 税負担率

32.0% (2,410百万円)

▼
▲13.0%
(▲1,125百万円)

2025.3期 税負担率

19.0% (1,285百万円)

- 関係会社清算による貸倒損失
- 法人税の特別控除(賃上税制等)
- 関係会社の持分損益

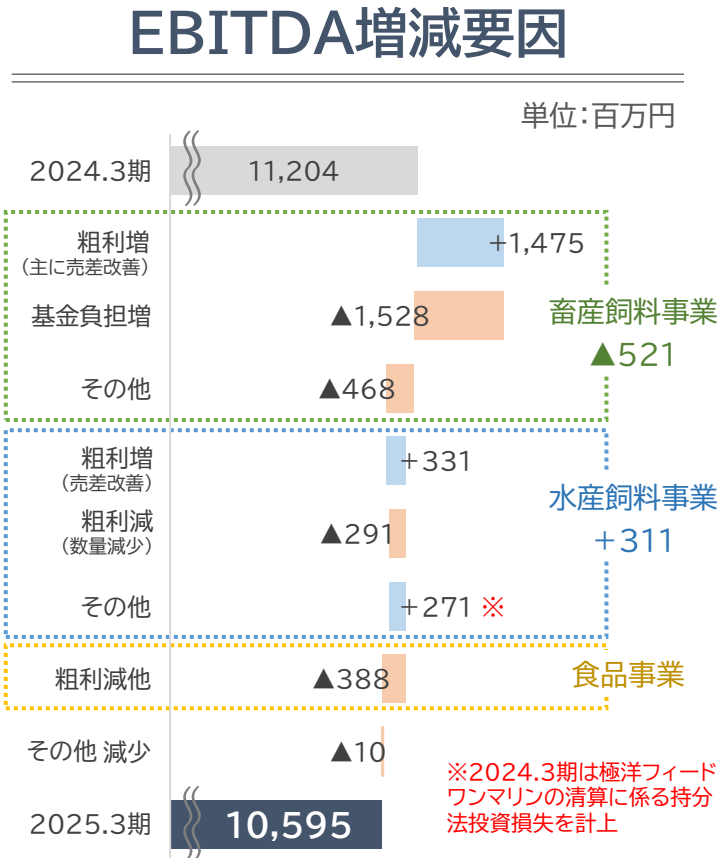
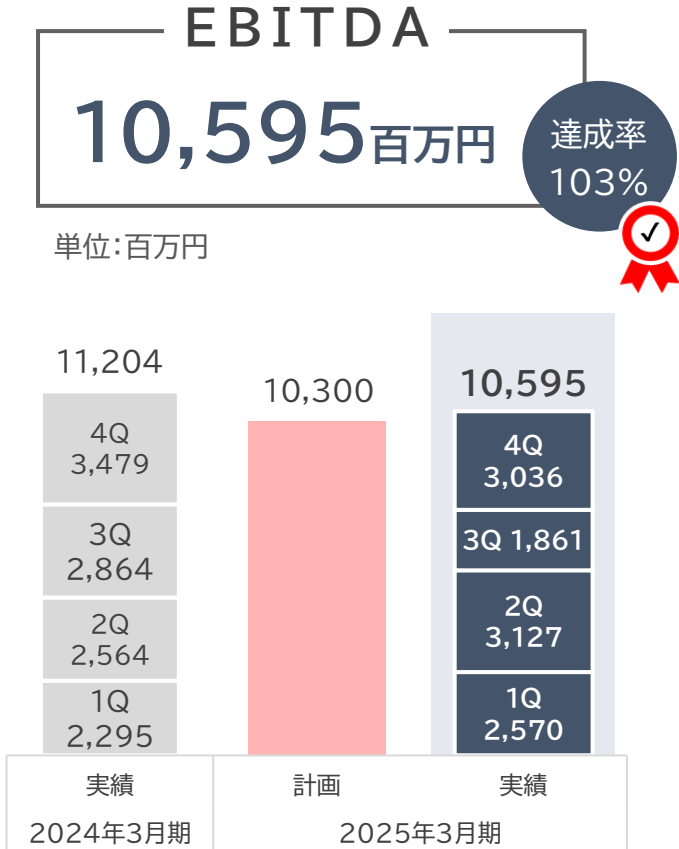
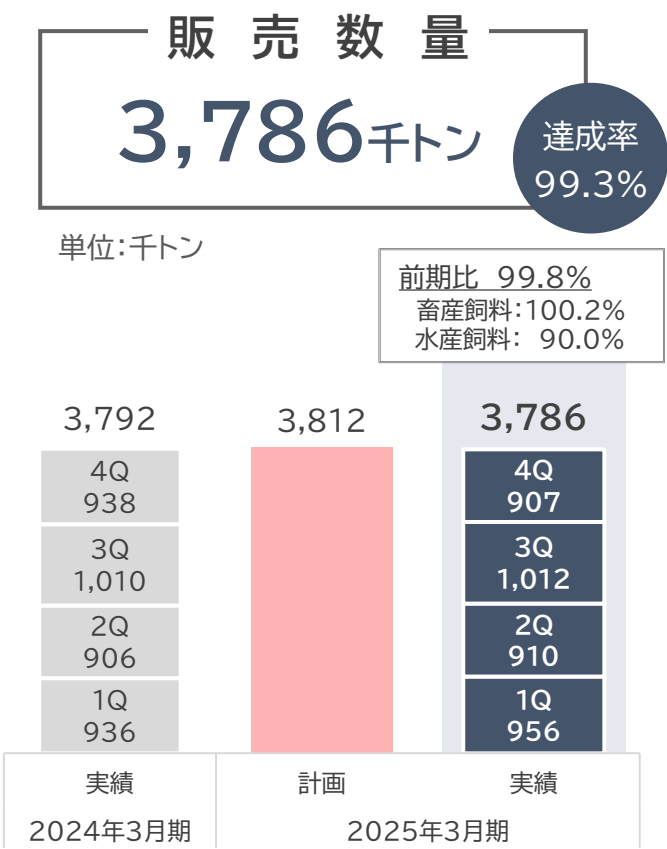


計画25,700百万円の範囲内



不採算事業の撤退や賃上げ等による税負担の減少が最終利益の増加に寄与

販売数量は計画を若干下回るも、採算管理の徹底によりEBITDAは計画達成



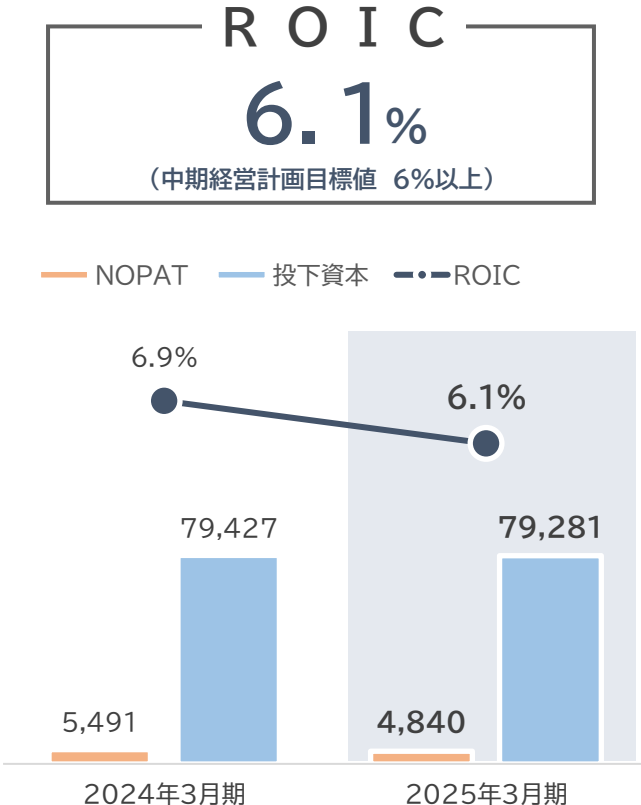
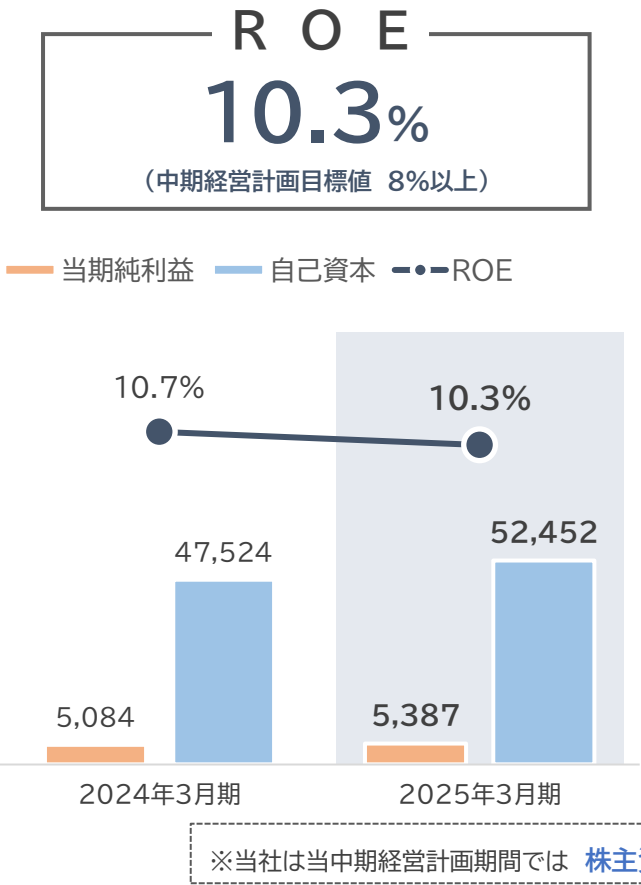
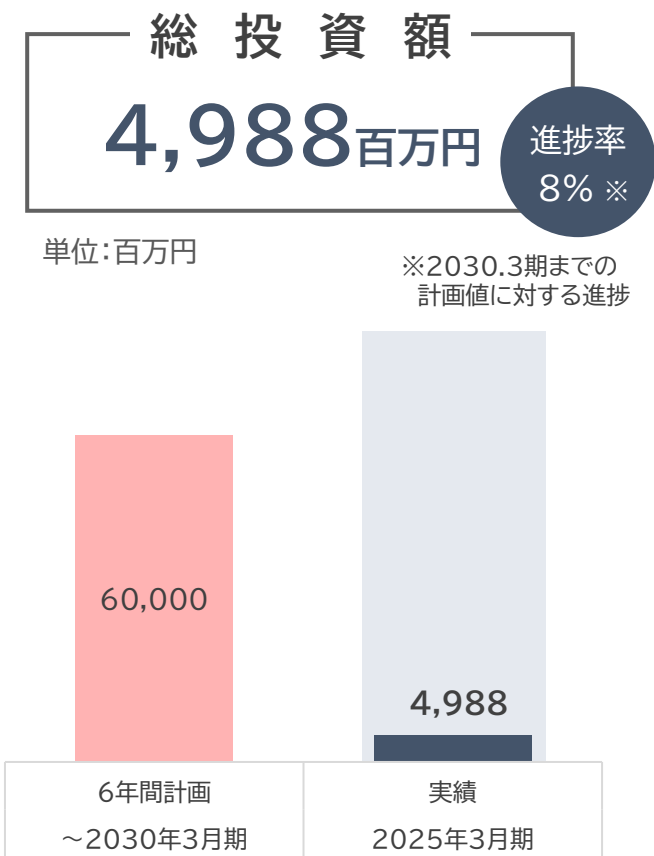
畜産飼料は前期を上回るも、計画は下回り
総販売数量としても計画を下回る



減価償却費に大きな変動はなく、経常利
益同様の理由で計画達成

経営指標の進捗状況

投資は計画通りに進捗。ROEとROICは中期経営計画目標値を上回る



マジックパール(株)の新工場建設等、計画と大きな乖離なく進捗



税負担の減少により中期経営計画目標値を大きく上回る

※ROE = 当期純利益 / 自己資本の期首・期末平均



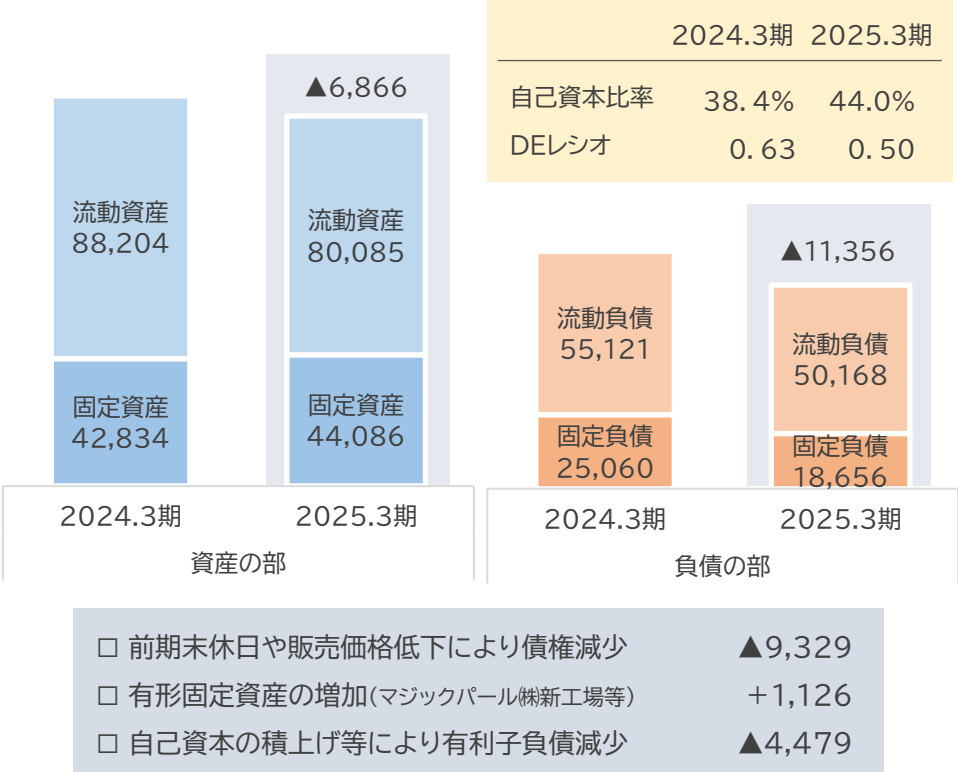
中期経営計画目標値の水準

※ ROIC = NOPAT / 投下資本
※ NOPAT = (経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)
※ 投下資本 = (有利子負債 + 株主資本)の期首・期末平均

自己資本比率は44%、DEレシオは0.5倍となり、財務の安定性は向上

連結貸借対照表

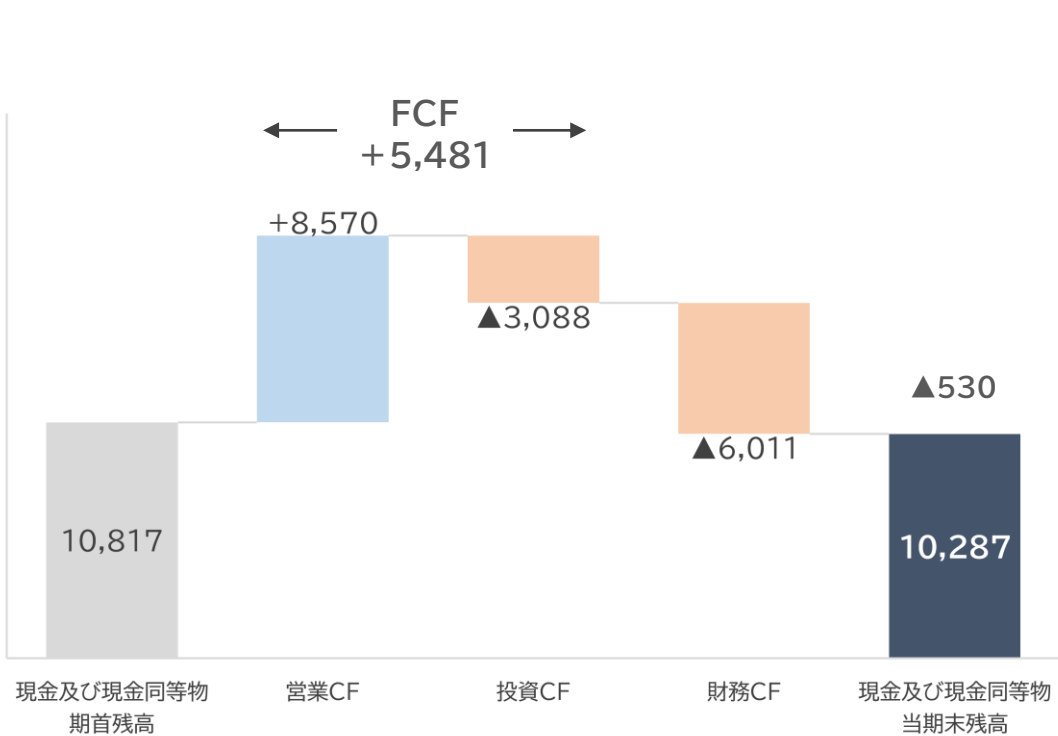
単位:百万円



連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

増加 減少



自己資本(利益剰余金)の積上げと、前期末休日を要因とした運転資金の減少により、自己資本比率は+5.6ppt

※自己資本比率=自己資本/総資産 ※DEレシオ=有利子負債/自己資本



営業CFを投資および有利子負債の返済に充当。投資CFはマジックパール(株)の新工場等の投資

畜産飼料事業は採算管理の徹底も販管費増加により減益。食品事業も畜産物相場の高騰の影響により減益

(百万円)

セグメント		2024.3期	2025.3期	
			増減額	前期比
畜産飼料事業	売上高	247,055	232,259	▲14,796
	セグメント利益	9,107	8,533	▲574
	EBITDA	11,594	11,073	▲521
水産飼料事業	売上高	26,779	25,640	▲1,138
	セグメント利益	864	1,164	+300
	EBITDA	1,367	1,679	+311
食品事業	売上高	40,030	38,131	▲1,898
	セグメント利益	679	284	▲394
	EBITDA	845	457	▲388
その他/調整額	売上高	10	14	+4
	セグメント利益	▲2,913	▲3,193	▲279

※セグメント利益:経常利益ベース
※EBITDA:経常利益+支払利息-受取利息+減価償却費及びのれん償却費
※その他=海外事業及び不動産賃貸事業等、調整額=報告セグメントに配分していない全社費用

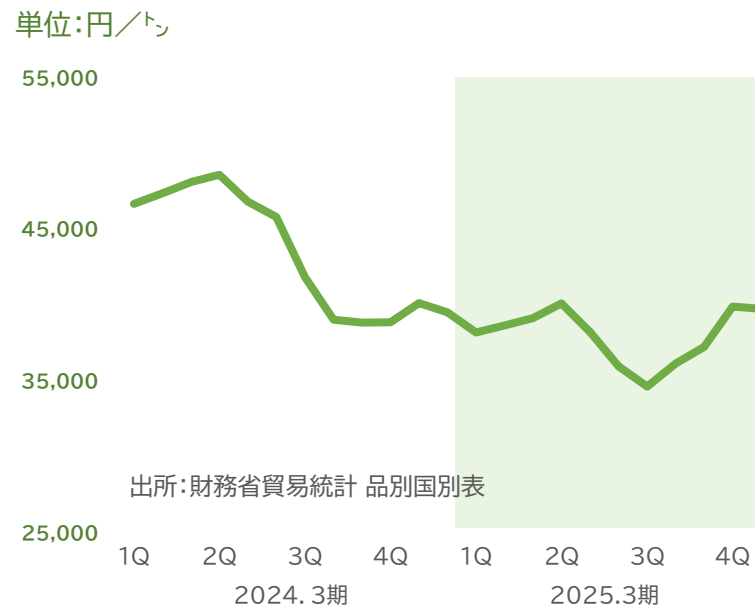
畜産飼料事業に係る市況

円安進行もシカゴ相場は軟調に推移し、畜産飼料販売価格は値下げと値上げを繰り返して通期では前期比低下

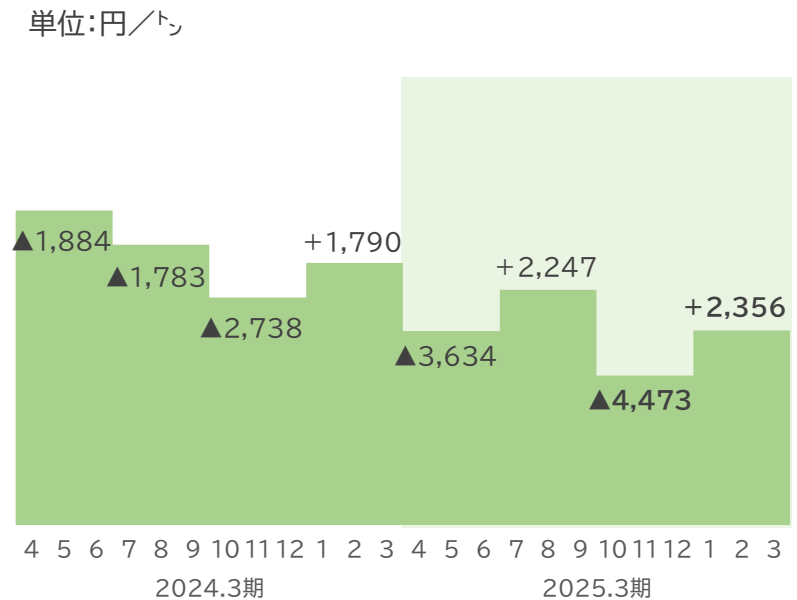
為替とシカゴ相場



とうもろこし輸入価格



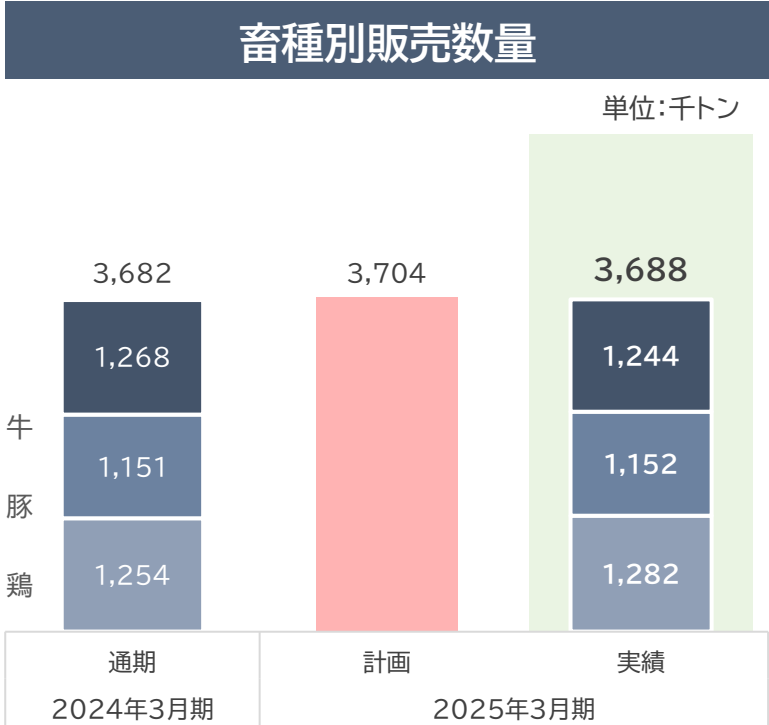
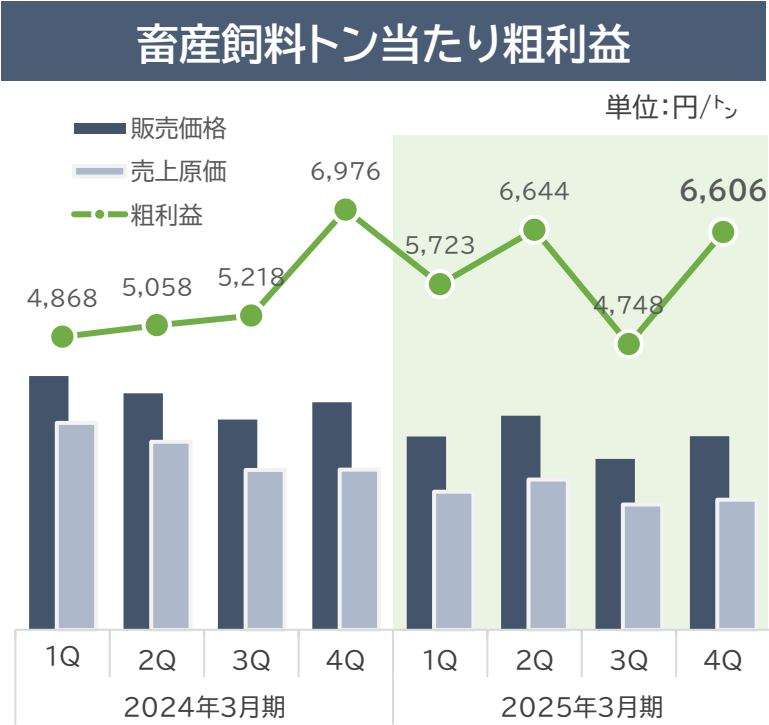
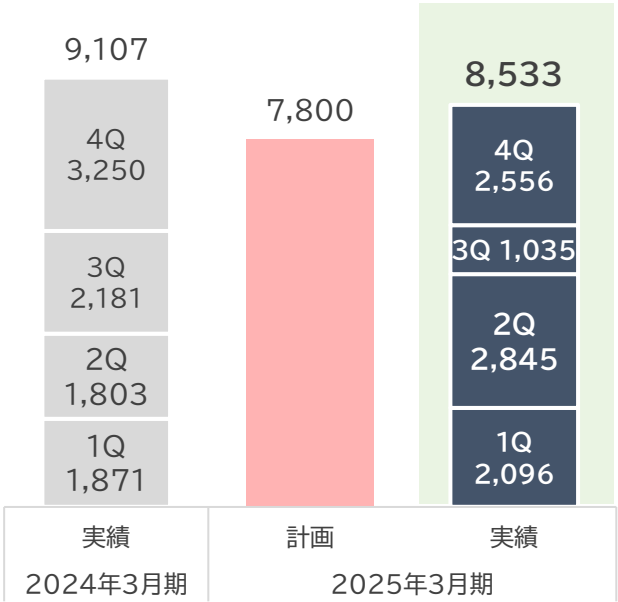
畜産飼料販売価格



- 為替は日米の経済指標や金融政策の影響により円安が進行
- シカゴ相場は生産見通しが市場予測を上回り軟調に推移
- とうもろこしの輸入価格は前期を大きく下回り推移（前期比▲12.2%）

- 畜産飼料販売価格は前期比▲6.4%(▲4,067円/ト)

販売数量は牛用で前期比減少。セグメント利益は粗利益が改善も積立金等で販管費が増加したため前期比減少

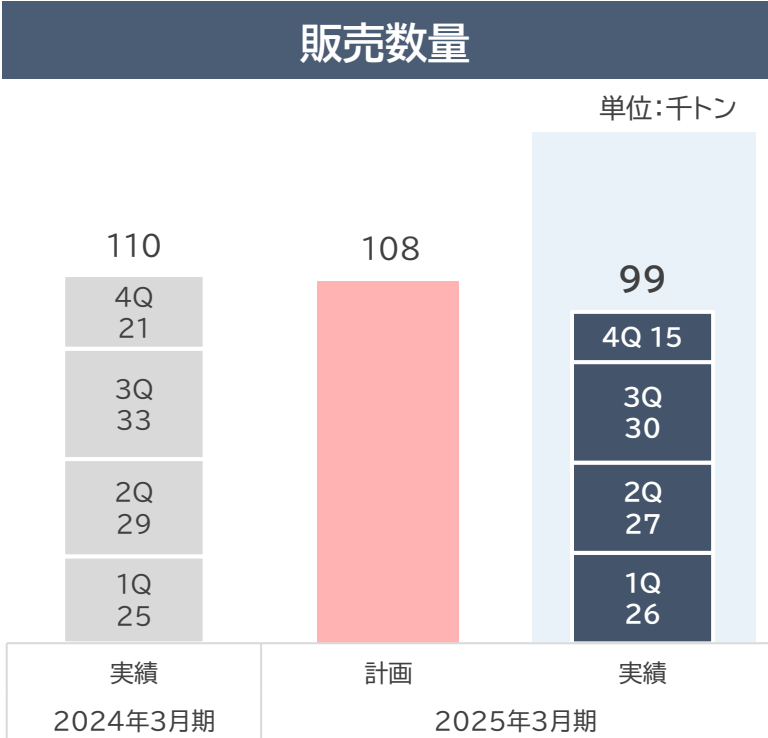
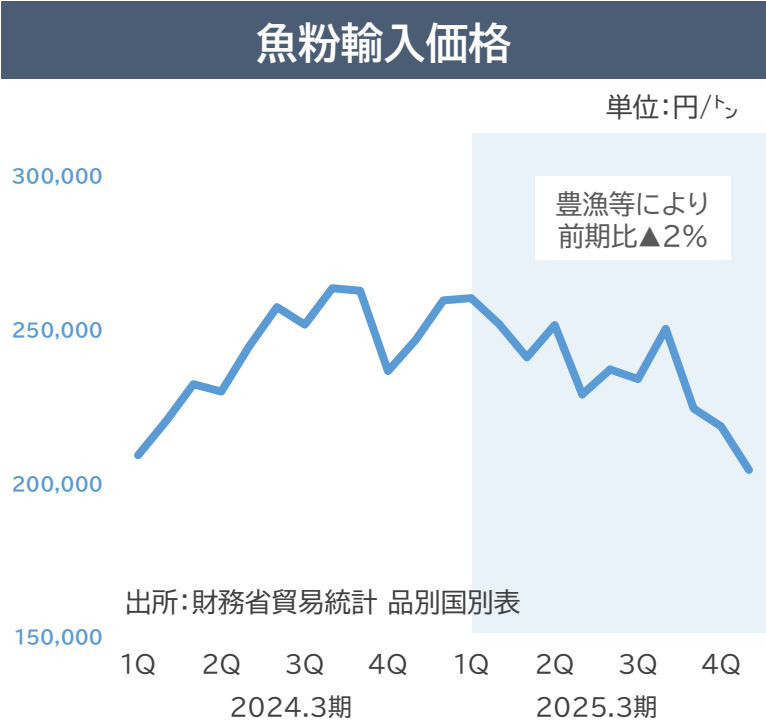
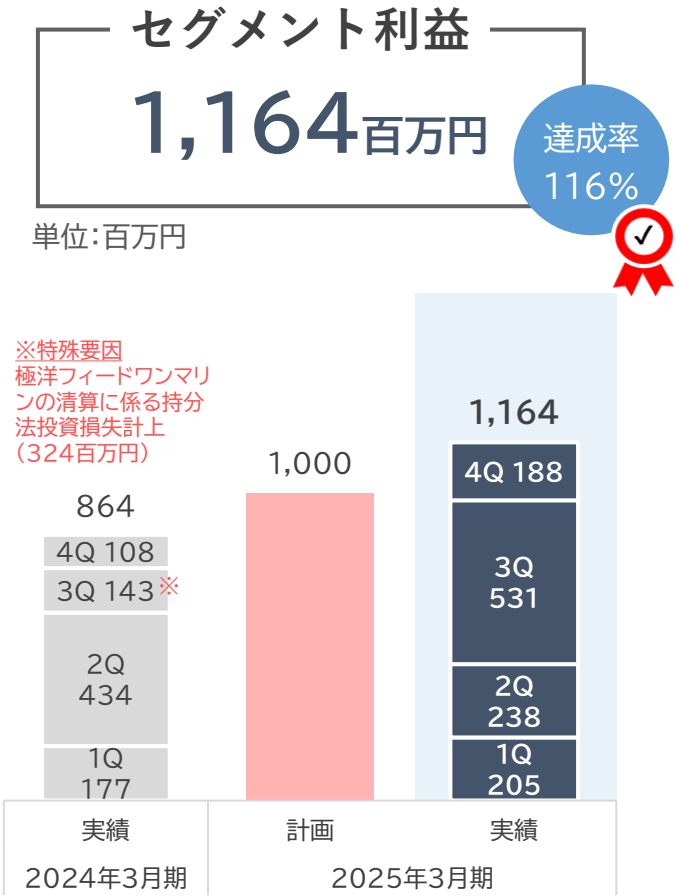


※販売数量の合計値は鶏・豚・牛以外の販売数量も含む

- 粗利益は採算管理の徹底により前期比増加も、販管費増加によりセグメント利益は前期比減少
- 販売数量は計画未達も前期比は増加。鶏用、豚用は増加も牛用は採算管理の徹底により一時的に減少
(参考)全国の畜産飼料販売数量は前期比99.5% (当社調べ)

販売数量は計画未達も、採算管理の徹底によりセグメント利益は計画達成

販売数量は暑熱等の影響を受け前期比減少も、セグメント利益は特殊要因を除くと前期並み



- 4月に実施した価格改定が下半期より浸透。収益性が改善し、セグメント利益は下半期は前年同期比増加
- 販売数量は前期比90%も、マダイ用は前期比102%。特に無魚粉飼料「サステナZERO」(前期比+約4.5千トン)がけん引(参考)全国の水産飼料生産数量は前期比90.4%(当社調べ)



高温等により数量は計画未達も、価格改定等による粗利改善により計画達成

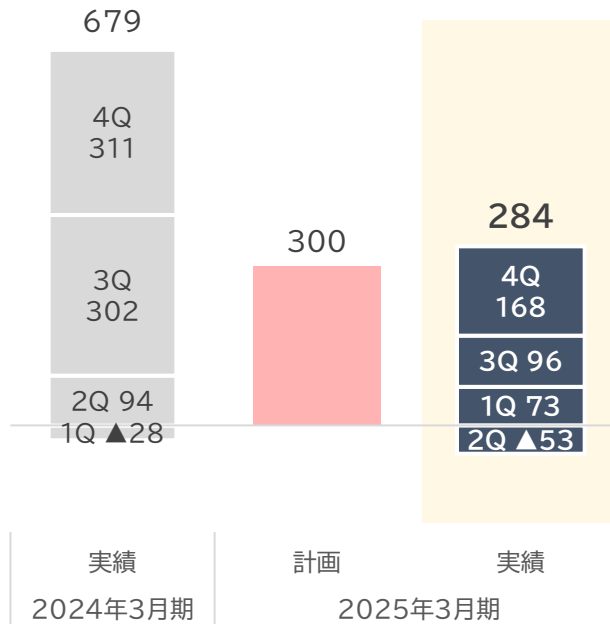
セグメント利益は、鶏卵部門が前期比を大きく下回るも、食肉部門は相場高騰も採算管理を徹底し前期並み

セグメント利益

284百万円

達成率
95%

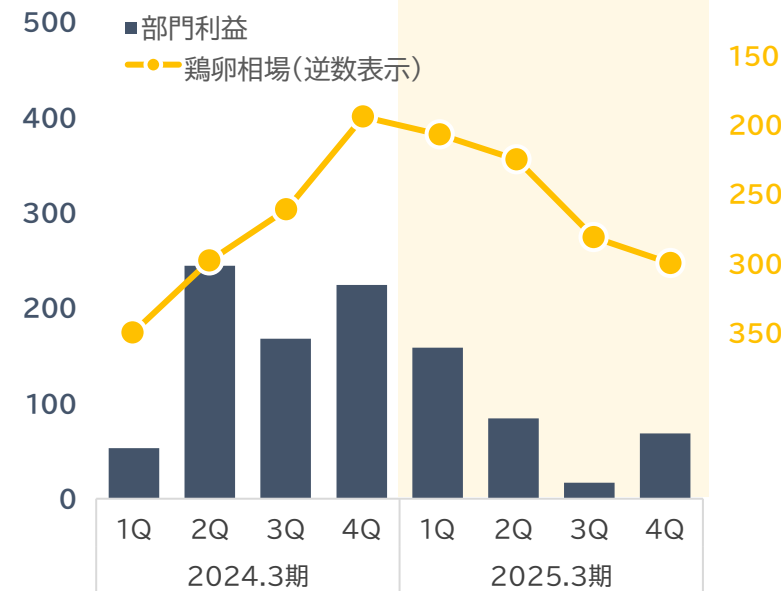
単位:百万円



鶏卵部門:利益・鶏卵相場四半期推移

単位:百万円

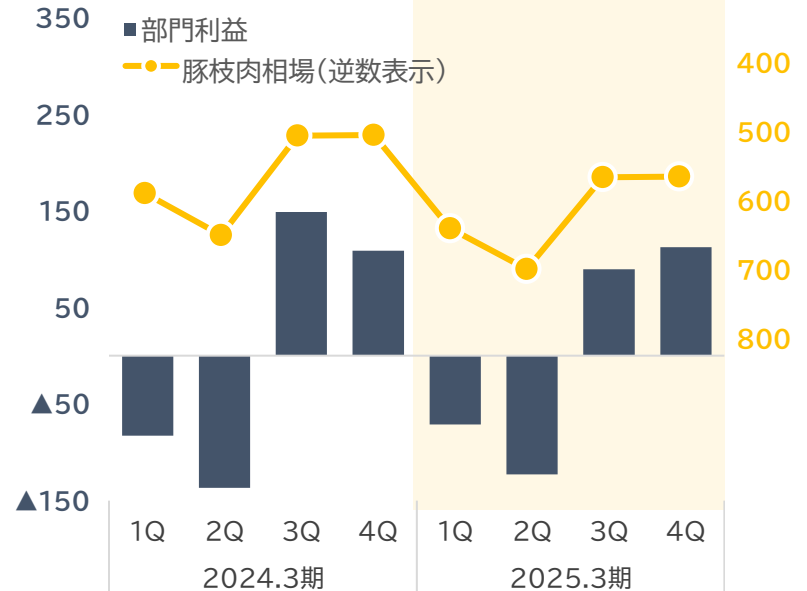
単位:円/kg・税抜



食肉部門:利益・豚枝肉相場四半期推移

単位:百万円

単位:円/kg・税抜



- 鶏卵部門) 上半期はほぼ計画通りで推移も、下半期は鳥インフルエンザの流行により鶏卵相場が高騰し、仕入価格の上昇により収益性が悪化
- 食肉部門) 暑熱等による想定を上回る相場の高騰も、販売条件の見直し等による採算管理の徹底により仕入価格高騰の影響を抑制



家畜疾病等により畜産物相場が高騰。採算管理の徹底も僅かに計画を下回る

2025年3月期 決算概要／窪田

2026年3月期 業績予想／窪田

中長期経営戦略／庄司

トランプ2.0による影響 (2025年5月20日現在)

食品需要減少懸念等はあるものの、コア事業である畜産飼料事業の特性上、短期的な影響は限定的

TRUMP2.0 による影響



畜産飼料事業の特性

- 配合飼料原料のほとんどが輸入原料である
- 主原料であるトウモロコシは免税対象品である
- 原料価格動向に応じ、3か月毎に飼料販売価格を改定する
- 製造した配合飼料の販売先は国内のみ

市場のボラティリティ上昇懸念はあるが
当社への短期的な影響は限定的

日本の畜産業への影響懸念

国産畜産物の生産コストは低下

POSITIVE

輸入原料価格低下

米国の中国向けのトウモロコシの輸出減少、バイオ燃料の補助金削減や円高から、日本が輸入する配合飼料原料となる穀物の相場は下落を予想(=配合飼料価格の低下)

資材コスト低下

先行きの不透明感による企業の設備投資意欲の減退から資材価格の緩和による畜産業の投資活性化に期待

食品需要の減少

景気悪化や旅行者の減少により日本の外食・中食需要の低下

畜産物の輸出減速

米国への畜産物の輸出自体がそれほど多くないため影響は限定的も、日本国内の需要が低下している和牛は相場下落の恐れ

畜産物の輸入増加

米国内の物価高により日本の輸入畜産物価格も上昇。日本国内の国産畜産物需要への影響は限定的

NEGATIVE

国産畜産物の需要は減少

飼料工場への投資を加速しつつ、収益力強化を図り、経常利益、EBITDAは前期比増加を見込む

単位:百万円

	2025.3期	2026.3期		
		(2025年5月8日発表)	増減額	前期比
売上高	296,045	311,000	+14,954	+5.1%
売上原価	264,171	277,200	+13,028	+4.9%
売上総利益	31,874	33,800	+1,925	+6.0%
販管費	25,531	27,000	+1,468	+5.8%
営業利益	6,343	6,800	+456	+7.2%
経常利益	6,789	7,000	+210	+3.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,387	5,200	▲187	▲3.5%

経営指標

販売数量	総投資額	EBITDA	ROE	ROIC
381万ト	100億円超	112億円	9%	6%

セグメント別業績予想

セグメント利益は畜産飼料事業、水産飼料事業は前期比増加も、食品事業は前期比減少を見込む

(百万円)

セグメント		2025.3期	2026.3期		
			増減額	前期比	
畜産飼料事業	売上高	232,259	239,000	+6,740	+2.9%
	セグメント利益	8,533	8,800	+266	+3.1%
	EBITDA	11,073	11,500	+426	+3.9%
水産飼料事業	売上高	25,640	28,000	+2,359	+9.2%
	セグメント利益	1,164	1,200	+35	+3.1%
	EBITDA	1,679	1,800	+120	+7.2%
食品事業	売上高	38,131	44,000	+5,868	+15.4%
	セグメント利益	284	200	▲84	▲29.7%
	EBITDA	457	400	▲57	▲12.5%

1Q見通し

1Qは大きな業績変動は見込んでいない

- ・ 1Qの価格改定は若干の値上げで売差への影響は軽微
- ・ 基金単価は微増見込
- ・ 主要魚種であるハマチの在池薄が続く（2Q以降に回復見込）
- ・ 魚粉相場は軟調に推移する見込
- ・ 鳥インフルエンザの影響により鶏卵相場は高値推移を見込

販売数量	2025.3期	2026.3期	前期比	コメント
	(千ト)	(千ト)		
畜産飼料	3,688	3,700	+0.3%	投資・メンテナンスのため戦略的に製造抑制
水産飼料	99	112	+13.1%	稚魚導入による需要増加

キャッシュアロケーション(2025.3期~2030.3期/6年間)

必要な資金の4分の3は営業キャッシュフローで賄い、財務規律を保ちながら借入を行う

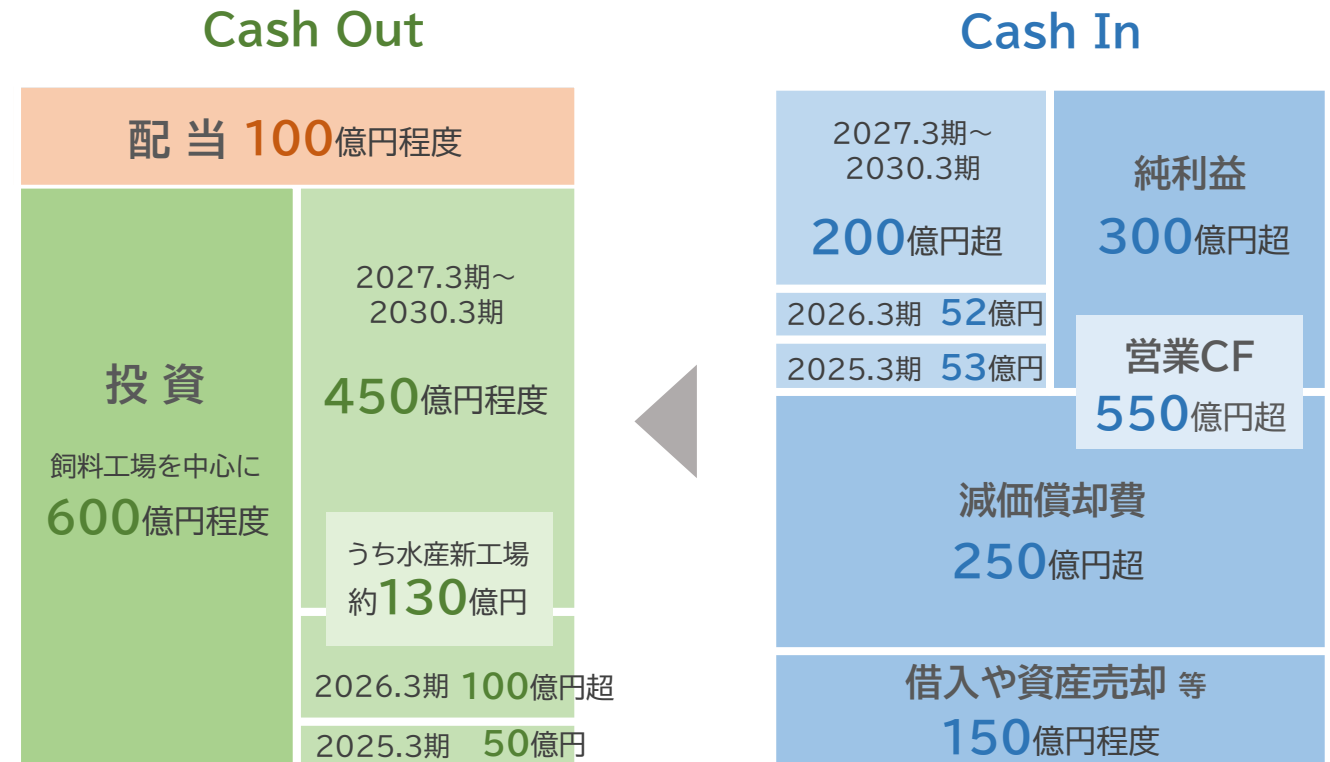
6年間の戦略

- 水産新工場の建設に加え、畜産飼料工場や研究開発に積極的な投資を行う(総額600億円程度)
- 事業活動により年間100億円程度の営業CF(純利益+減価償却費)を創出
- 政策保有株式や不稼働資産の見直しを進め、不足分は借入により賄う

BSマネジメント

- CCC改善による運転資金圧縮によりキャッシュを創出
- CMS(キャッシュマネジメントシステム)導入により資金を効率化

キャッシュアロケーション(6年間)



2025年3月期 決算概要／窪田

2026年3月期 業績予想／窪田

中長期経営戦略／庄司

第1フェーズの成果

経営統合後の10年間で事業基盤を確立し、最終年度に過去最高益を記録

第1フェーズ (2016.3期-2024.3期/10年間)

第1次中期経営計画(2016.3-2018.3)

Theme／事業の最適再分配

経営指標 ※第1フェーズので経営指標は販売数量、経常利益、ROE

	2016.3期	2018.3期
販売数量	336万トン	342万トン
経常利益	37億円	41億円
R O E	8.7%	9.4%

第2次中期経営計画(2019.3-2021.3)

Theme／事業ポートフォリオの最適化

	2019.3期	2021.3期
販売数量	347万トン	358万トン
経常利益	44億円	60億円
R O E	13.5%	11.0%

第3次中期経営計画(2022.3-2024.3)

Theme／収益最大化の実現

	2022.3期	2024.3期
販売数量	361万トン	379万トン (+43万トン)
経常利益	50億円	77億円 (+40億円)
R O E	8.5%	10.7% (+2.0ppt)

グループのポートフォリオ見直し

関係会社数	42社	39社
□ 2016.3 インド水産飼料工場竣工(持分法適用会社)		
□ 農場会社や食品会社を清算		
関係会社数	36社	34社
□ 2018.7 フィード・ワンフーズ株式会社設立 (FO食肉事業部と関係会社2社統合)		
□ 2020.4 マジックパール株式会社設立 (関係会社2社統合)		
関係会社数	34社	34社 (▲8社)

投資や研究開発の成果

□ 2017.4 北九州水産工場竣工		□ 2020.7 北九州畜産工場竣工		□ 北海道エリアを中心に生産能力増強
□ 搾乳ロボット専用飼料		□ 乳牛ゲノム解析サービス開始		□ 新基幹システム導入(2024年4月稼働開始)
「ファイブギアドロップ」発売				

第2フェーズのロードマップ

資本コスト経営の推進のもと、収益力の強化と生産体制の刷新・増強を図り、Visionを実現する

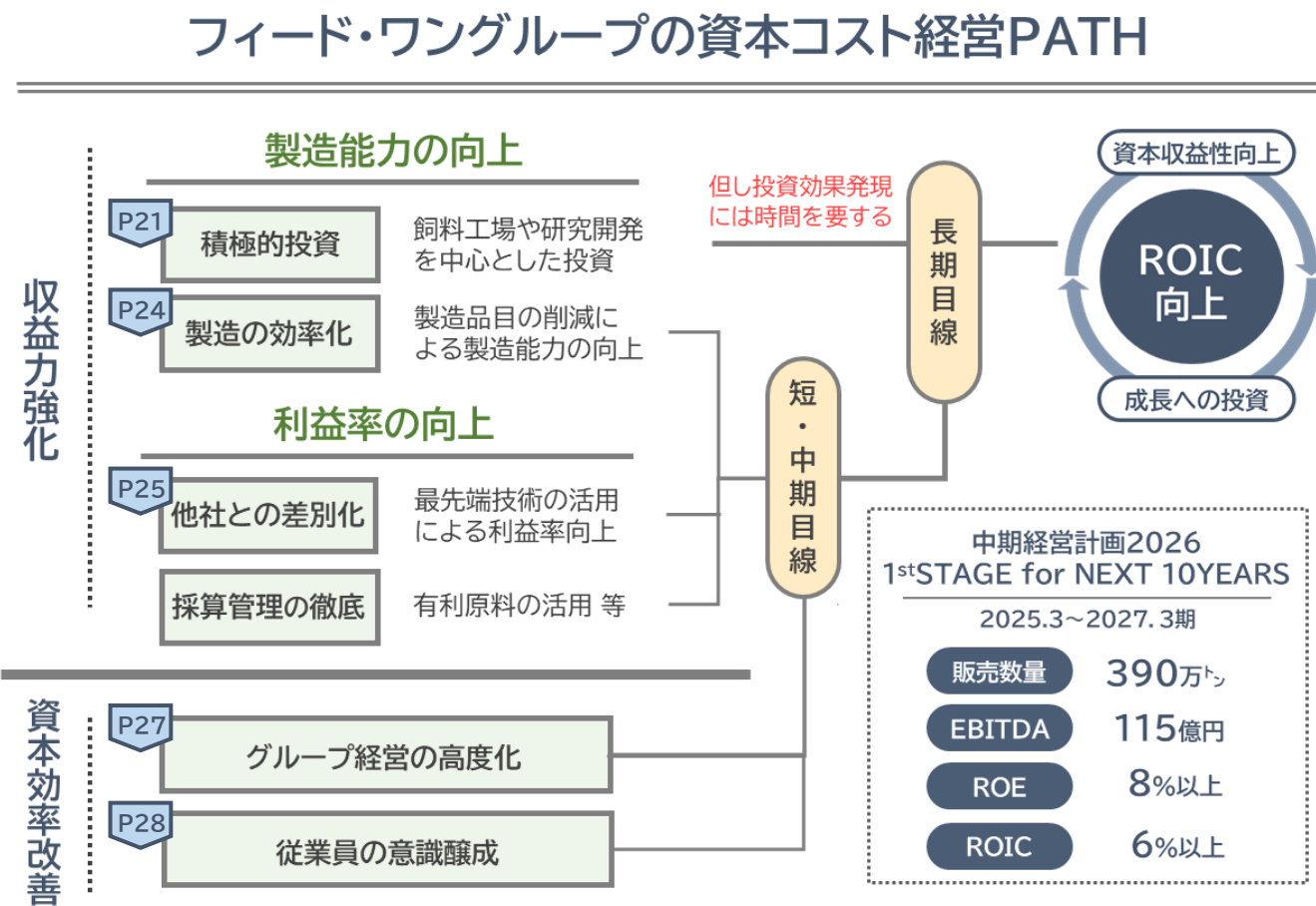
第2フェーズ

2025. 3～2034. 3期／10年間
～継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強～

➡➡➡

現状と課題

- 設備の老朽化**
消耗した設備による製造効率の悪化や、製品品質・職場環境の向上に対応するため、積極的な投資を進める
- 製造キャパ逼迫**
1stSTAGEでは市場が横ばいの中、約40万トンの販売伸長し製造キャパが逼迫。投資効果の発現には時間を要するため、生産効率の向上を並行して進める
- グループ経営**
経営資源の最適配置によるグループ目線での資本効率の向上を進める





2034.3期

Visionの実現

「1」(one)にこだわり、
選ばれる企業へ

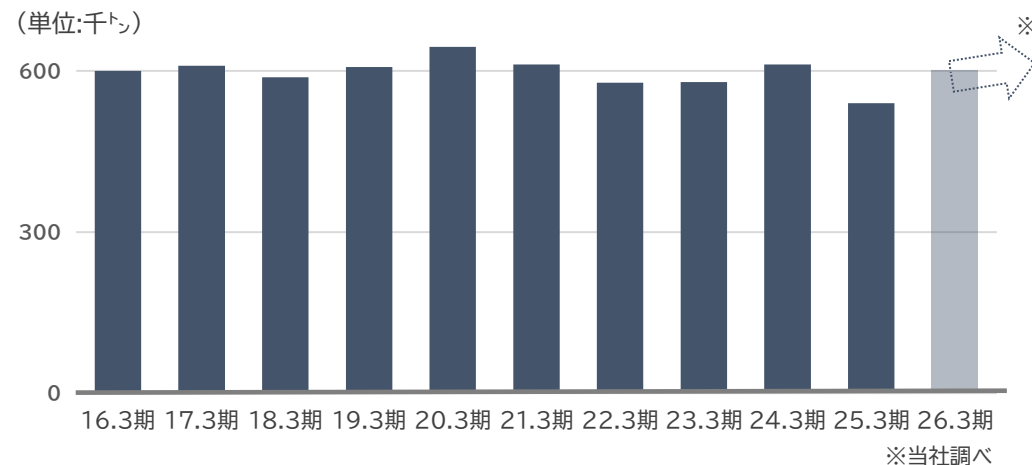
- 市場シェア (畜産飼料)
- 販売数量 20%以上
(民間企業No.1を堅持)
- EBITDA 160億円以上
- ROE 10%以上
- ROIC 8%以上
- 総投資額 800億円程度
(第2フェーズ累計額)

水産飼料流通量は底堅い中、マーケット拡大の可能性もあり。但し、養殖環境の変化への対応が大きな課題となる

水産飼料流通量と日本の養殖業の課題

水産飼料流通量

配合飼料の流通量は60万トンをベースにほぼ横ばいで推移
今後も外部環境の影響を受け、増減しながらも60万トンラインは維持する見込



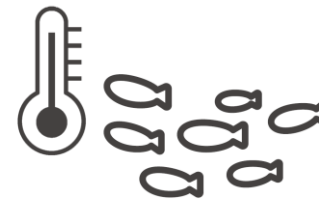
※ 今後の
マーケット
拡大要因

天然魚の漁獲減少／水産物の輸出増加／陸上養殖の増加
カンパチ・マグロ養殖向けの配合飼料普及

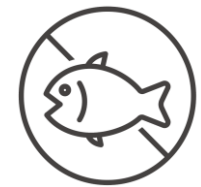
日本の養殖業の課題

陸上養殖等の養殖形態の変化に対応した飼料に加え、高海水温に対応した飼料や、新たに台頭する養殖魚用の飼料等、配合飼料に対するニーズは多様化が進む

海水温上昇



天然資源の枯渇



- 生育不良・疾病増加
- 養殖適地の変化(養殖地の北上)
- 養殖形態の変化(陸上養殖・沖合養殖等)
- 新たな魚種の養殖普及
- 主原料である魚粉の高騰、供給不安
→ 配合飼料価格の高騰
- 天然魚減少による養殖魚の需要拡大
- 水産物の価格上昇

フィード・ワンの次世代養殖により日本の魚食文化を支え続けたい

フィード・ワンが目指す水産飼料事業



養殖業におけるサステナビリティの追求

- ニーズに対応した先進的飼料の開発
- 新たな価値を生み出す原料の開拓
- 新規飼養管理技術の確立と提案
- 鮮度だけでなく水産物の価値創出

養殖魚の安定生産に
無魚粉飼料
の普及

養殖魚の健康維持に
昆虫たんぱく
の有効活用

弾力EP/極小口径 等
新形態飼料
の開発

日本の食に新提案
新魚種用
飼料の開発



美味しい魚を
食卓に届け続ける

『フィード・ワンの配合飼料＝養殖業の未来』を目指す

水産飼料事業のビジョン実現のため、愛知県に知多工場(水産)に代わる水産新工場の建設を決定

新工場の概要と役割

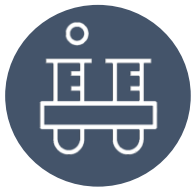
□ 新工場の概要 (2025年5月19日開示)

名 称	豊川工場(仮称)
所在地	愛知県豊川市御津町御幸浜一号地2番10号
敷地面積	27,195.65 ㎡
投資総額	約130億円(土地・建物・設備等)
竣 工	2028年4月(予定)



□ 新工場の役割

研究開発型工場



最新製造設備により多様化するニーズをカタチ(配合飼料)にできる

製造能力拡大



製造能力が知多工場(水産)の2倍。増設スペースも確保

製造効率化



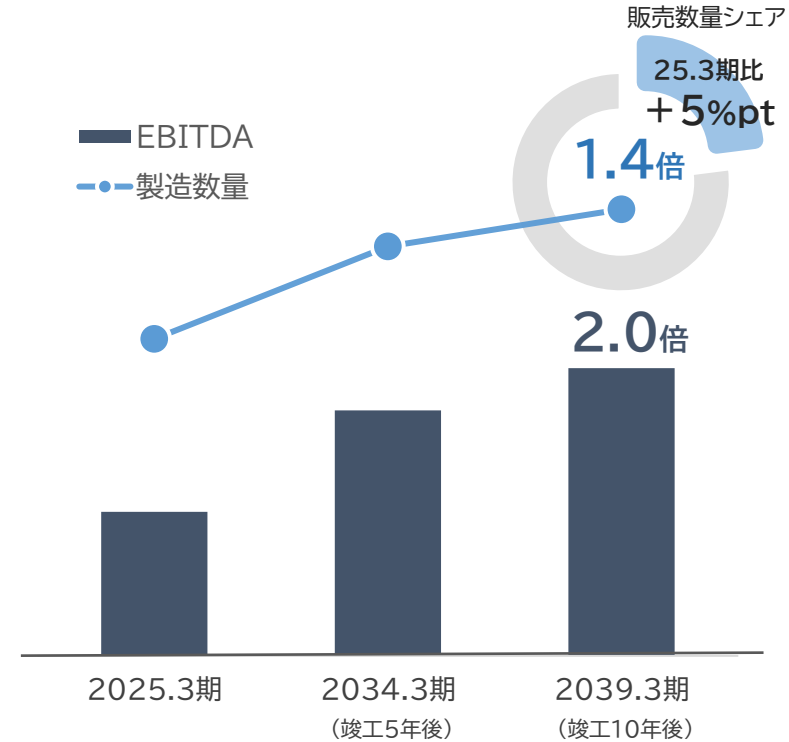
燃料費率▲15%、労務費率▲50%を見込む(知多工場対比)

立地の優位性



養殖適地の変化にも対応でき、全国の養殖地をカバーしやすい立地

水産飼料事業の長期ビジョン



※倍率は2025.3期比
※シェアは流通量60万トで計算

第2フェーズのロードマップ

資本コスト経営の推進のもと、収益力の強化と生産体制の刷新・増強を図り、Visionを実現する

第2フェーズ

2025. 3～2034. 3期／10年間
～継続的収益力強化と生産体制の刷新・増強～

現状と課題

設備の老朽化

消耗した設備による製造効率の悪化や、製品品質・職場環境の向上に対応するため、積極的な投資を進める

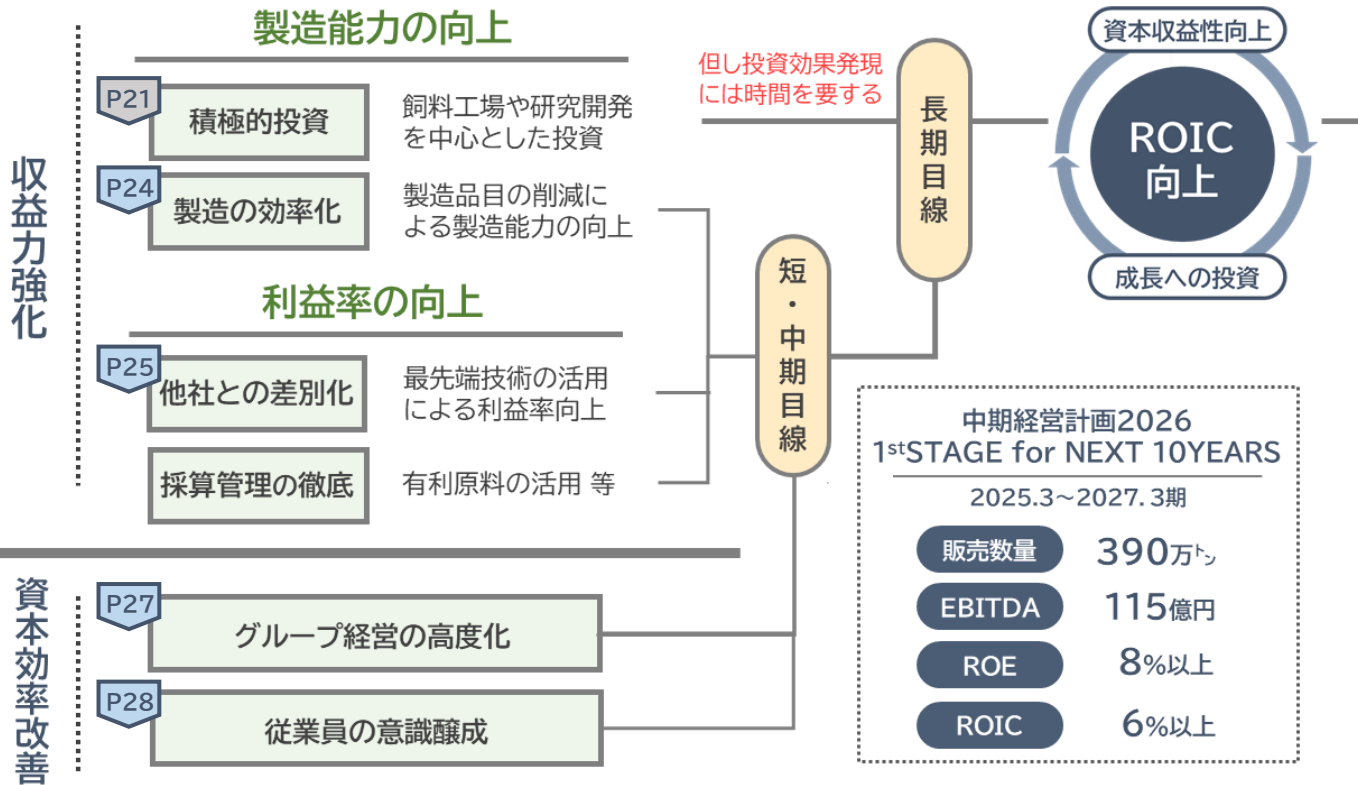
製造キャパ逼迫

1st STAGEでは市場が横ばいの中、約40万トンの販売伸長し製造キャパが逼迫。投資効果の発現には時間を要するため、生産効率の向上を並行して進める

グループ経営

経営資源の最適配置によるグループ目線での資本効率の向上を進める

フィード・ワングループの資本コスト経営PATH





2034.3期

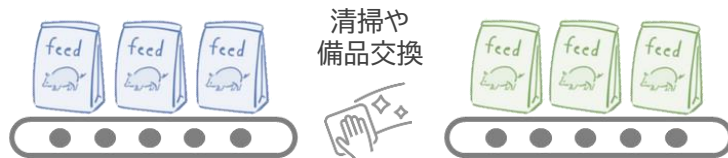
Visionの実現
「1」(one)にこだわり、
選ばれる企業へ

市場シェア (畜産飼料)	
販売数量	20%以上 (民間企業No.1を堅持)
EBITDA	160億円以上
ROE	10%以上
ROIC	8%以上
総投資額	800億円程度 (第2フェーズ累計額)

市場シェア20%以上を達成するためには設備の増強だけではなく、製造の効率化が最重要課題となる

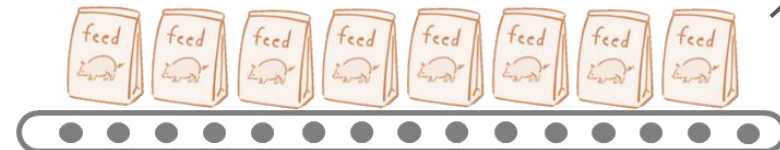
製造品目の削減による製造能力の向上

□ 製造品目数の削減により製造効率が改善され、製造数量の増加と製造経費の削減に寄与



製造品目を変更する度に清掃や、場合によっては備品の交換が必要

製造品目が多いほど“製造しない時間”が多くなる



連続製造により製造数量の拡大と非稼働時間削減により製造経費削減

品目が少ないほど、稼働時間÷製造時間に

品目によっては
1品目削減 = 30分以上削減

北九州水産工場の25.3期成果 ～ DP(ドライペレット)の製造 ～

品目削減率 (23.3期比) **13% DOWN**
製造数量 (23.3期比) **13% UP**



(参考)
ドライペレット
当該工場では
年間約3万トンの製造

26.3期～
畜産飼料にも
取組展開

10%の品目削減により期待できる効果

製造数量UP

370万トン/年から
400万トン/年超
の製造数量底上げ

収益性UP

製造数量増加により
固定費率軽減

管理効率UP

管理の簡素化
在庫回転率向上

26.3期は水産工場全体で**30%の削減**を目指し、製造効率化を加速

資本コスト経営PATH③ ～他社との差別化～

1品目毎の収益貢献度は決して大きくないが、研究×製造×販売の相乗効果を積み上げ、着実な収益力の強化を図る

最先端技術の活用による利益率向上

飼養技術の確立

他社にはない海外とのコネクションや、
民間No.1企業としての他社との協業

- ゲノム解析や生乳分析によるサポート
- DX技術の斡旋によるサポート

製品開発

旧社(日配・協同)を含め100年近いノウハウの
積上げによりニーズをいち早く形にできる

- 顧客ニーズ(畜産物品質の向上等)対応製品
- 暑熱対策等の専用製品

有利原料の利用

- 品質を維持しつつコスト削減が図れる原料
- 家畜の成長や健康維持に期待できる原料

- 為替に左右されない国産原料の活用
- 嗜好性改善効果のある原料の活用

コト売りによる
コンサルティング

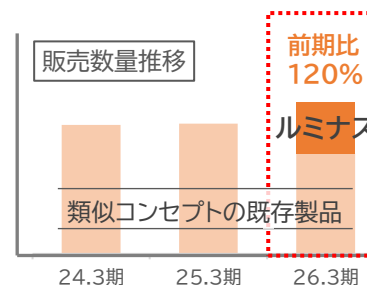
唯一無二の
フィード・ワン
クオリティ

他社にマネできない
配合設計技術

Picked Up ～乳牛用飼料の取組み～

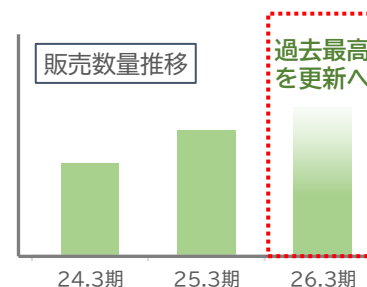
乳牛飼育用新製品「ルミナス」発売予定

- 牛用では、8年振り・2度目の
全国共通コンセプト製品
- これまで両立が困難であった
乳量増加+最適乳成分を実現
- 販売を「ルミナス」に集約する
ことで品目削減も図る



暑熱対策製品「アイス」の拡売

- 暑熱下に弱い乳牛向けに
生産性維持を目的に発売
- 近年の記録的猛暑からニ
ーズとマッチし、25.3期の販
売数量は過去最高
- 過去最高更新を目指す



26.3期

畜産・水産飼料事業
セグメント利益単価
+2%を目指す

畜産飼料事業セグメント

88億円(+3億円)

水産飼料事業セグメント

12億円(+1億円)

計 100億円

10年以上前から暑熱期専用飼料を販売しており、積み上げたノウハウを昇華・展開することで更なる価値を創出する

家畜への暑熱影響に対する飼料からのアプローチ

家畜への暑熱影響



畜産物の生産性低下

夏バテによる食欲不振等から産卵数の減少や卵の重量低下、牛乳の生産量や肉用家畜の肉量減少の可能性

家畜の感染症リスク増加

暑さや湿気が飼養環境を悪化させるとともに、家畜の免疫力を低下させ、感染症にかかりやすくなる

家畜の繁殖力低下

暑熱ストレスは家畜の繁殖力を低下させ、妊娠率の低下や胎児の死亡率上昇につながる可能性がある

飼料からのアプローチ

畜種毎に暑熱対策製品をラインナップ。有効なデータは畜種を越え応用しそれぞれの製品品質の更なる高度化を図る

今年10周年
バイタックスネオ



今年30周年でリニューアル
サウマンナ



暑熱対策飼料の先駆け
アイス(I.C.E)



アプローチ例

- ハーブ製剤を配合し、夏場の飼料摂取量を維持(=畜産物の生産性維持)
- カプサイシンを配合し、飲水の誘導や発汗作用による体温低下を誘導
- ぶどう種子やウコンを配合し、抗酸化作用による腸内細菌のバランス維持

常に組織の最適化を検討し、バックグラウンドを整理することで経営の高度化とガバナンスの強化を図る

子会社の吸収や統廃合によるグループ経営の高度化

関係会社の清算



- 24年12月には持分法適用会社「極洋フィードワンマリン」清算終了
- 「空知管理サービス」を清算予定

□ 事業との関連性等や採算性を考慮し、事業組織の最適化を図る

子会社工場の自工場化



- 25年4月より苫小牧飼料と東北飼料を自社工場へ
- それぞれ「苫小牧工場」「八戸工場」に名称変更

□ 製造と販売のより密接な連携
□ 最適人員配置や人材確保による中長期的な競争力の向上

飼料販売会社の統合



- 岩手と青森、茨城と愛知の販売会社をそれぞれ合併へ(2025.10予定)
- 商号は「東北フィードワン販売」「鹿島フィードワン販売」とする

□ 畜産飼料事業を強化し経営を高度化
□ 販売力・経営資源の有効活用及び、効率化を図る

関係会社数

2024.3時点

34社

2025.3時点

32社

2025.10時点(想定)

27社

Going forward...

経営資源の最適配置により資本効率の向上を図る

従業員の生産性向上に向けた資本コスト経営の浸透推進

新しい経営指標を解説！ One's ROIC塾

フィード・ワンでは、2024年度より新たな経営指標が導入されました。
経営指標とは、簡単に言うと会社の成長度合いを測る「モノサシ」のようなものです。
今回は新たに導入された経営指標のうち、「ROIC（ロイック）」について解説します。

**これまでの
(第3次中期経営計画)**
販売数量
経常利益
ROE

**これから
(中期経営計画ROIG)**
EBITDA* NEW
販売数量
ROIC NEW
ROE
総投資額 NEW
* EBITDA：経常利益＋減価償却費＋支払利息－当期所得税

Q.3 ROICの目標値の目安であるの？

会社は「株主」「銀行」といった資金提供者から集めた資金を使って事業を行い、お金を稼いでいます。資金提供者はコストやリスクを負担して会社に資金を提供しているため、会社は資金提供者が期待する収益を上回ることが求められます。

使った資金に対する利益の割合であるROICが資金調達のコストを上回ることは、資金提供者の期待に応えられている状況と言えます。

資金調達に係るコスト

- BANK: 借入金金利 (年利1~2%)
- 債権者(銀行等): 借入金利
- 株主: 株主資本コスト (WACC) (約8%)

事業で稼ぐ利益

- 会社: 投資 → 事業 → 利益

※ 株主資本コスト：株主が当社の株式を購入するに当たり、株価の上昇や配当の支払いなどに由来するリターン

※ 会社や債権者が求めるリターン

事業活動による利益 + 事業に投じたお金 = ROIC > 資金調達コスト (8%)

(借入金利：1~2% / 株主資本コスト：8%)

当社の場合、銀行からの借入金利は1~2%となっています。一方で、株主からの出資に対しては株主資本コストがかかります。株主資本コストとは、簡単に言うと、株主が当社の株式を購入する際に期待するリターン（株価の上昇や配当の支払い等）を指します。現在、当社の株主資本コストは約8%となっています。

算定方法の詳細は今後説明しますが、借入金利と株主資本コストを加重平均すると約8%となります。

これを資金調達のためのコストと考え、**ROICの目標値を8%**としております。

Q.1 ROIC（ロイック）って何？

ROICはReturn On Invested Capital（投下資本比率）の略称で「利益を出すのにどれだけの元手（資金）を使っているか」を表します。

$$\text{ROIC (投下資本比率)} = \frac{\text{経常利益}^{\ast 1}}{\text{投下資本 (投資した資金)}^{\ast 2}}$$

※ 1 ROICの分子の正確な計算式は「経常利益＋支払利息－当期所得税」

※ 2 ROICの分母の算定は「負債資本（売上債権+短期貸付金+借入金）+固定資産（有形固定資産+無形固定資産+持分法調整）」

グループ全体のROIC算定例：「有利子負債（定期借入金+長期借入金）+株主資本」

**ROICが高い会社
II
コストパフォーマンスが高い
(儲け力が高い)会社**

Q.4 目標を達成するにはどうしたらよいの？

ポイントはいくつかあります…

各事業部の責任者による中長期的な施策の実行！
従業員の数々の日々の改善の取り組み（各自の目標達成！）

ROICは「利益」と「投下資本」に分解され、更に細かく分解していくと、皆様の日々の取り組みと結び付けます。（下記参照）。

Q.2 なぜ当社はROICを導入したの？

ROICで儲け力を評価することによって会社（事業）の持続的な成長力が見えてくるからです。

これまで、当社は成長性や安定性を「数量がどれだけ増えたか」「利益がいくら出たか」の評価で判断していました。

これまで (経営指標：経常利益)		これから (経営指標：ROIC)	
A事業	B事業	A事業	B事業
利益 (億) 50	利益 (億) 50	利益 (億) 50	利益 (億) 50
投資 100	投資 70	投資 100	投資 70

その稼働力の差を明らかにすることで、会社（事業）ごとにコストパフォーマンスを測定することが出来ます。

稼働力があるのはどちらか？

A事業よりもB事業の方がコストパフォーマンスが高い！
⇒ B事業の方が稼働力がある

これまで取り組んでいた投資上のみならず、
✓ 先着全员的な意識化
✓ 継続改善の形成
✓ 不良在庫の処分
✓ 生産性向上（業務の集約・生産ライン改善）
等の投下資本の要素にも目を向けなくてはなりません。

事業に投入するお金を効率よく利用する試みを推進していきます！

健康経営や人事制度の改定等によるワークライフバランスの充実により、従業員エンゲージメントは昨年を上回る

従業員エンゲージメントの向上

～従業員をエンゲージメントを向上し、従業員一人ひとりの生産性を高める～

健康経営優良法人 大規模法人部門 ホワイト500認定

健康経営指標として**11のKPI**を設定

- ・喫煙率 ・適正体重者率 ・健康診断受診率
- ・月間平均法定外労働時間 等

定点観測し、各指標の実績をHPにて公開

人事制度の改定

働き方の選択肢を増やし就業環境を改善

- ・居住地選択の自由度を高め、手当を充実
- ・時差出勤や在宅勤務制度の充実
- ・介護休業制度や育児短時間勤務制度の充実

特別奨励金スキーム導入

持株会員に**10万円**の特別奨励金を支給

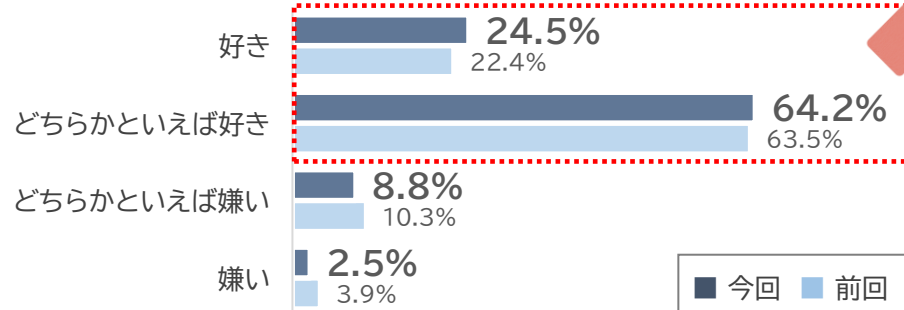
- ・従業員の経営参画意識の向上
- ・勤労意欲の向上

を目的に**完全統合10周年**を記念し導入

従業員エンゲージメント調査結果

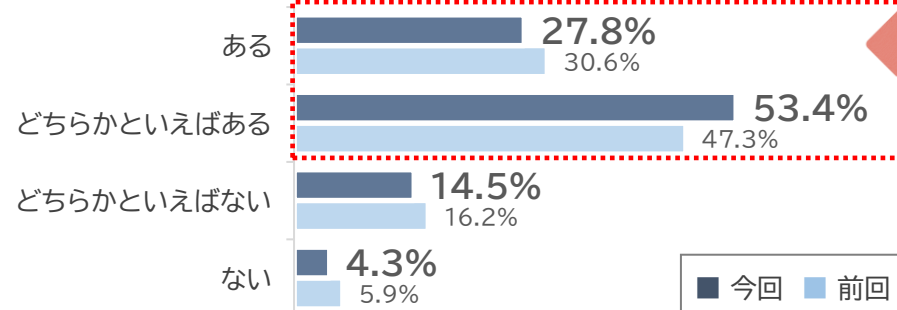
Q.会社が好きか

85.9% ▶ **88.7%**



Q.働き甲斐があるか

77.9% ▶ **81.2%**



配当性向からDOEへ切替え、累進性を明確化。2026年3月期は完全統合10周年の記念配当も実施

配当方針の変更

これまで実質的な累進配当を行ってきており、今後も継続することを明確にするため、配当方針に累進配当を明記し、また、一時的な業績変動の影響を受けやすい配当性向に代えてDOEを採用することで、安定的な株主還元を図りつつ、中長期的な充実化に努める

Before

長期的発展の礎となる財務体質強化のための内部留保の充実と**安定配当**を基本として、**連結配当性向25%以上**を目標といたします。



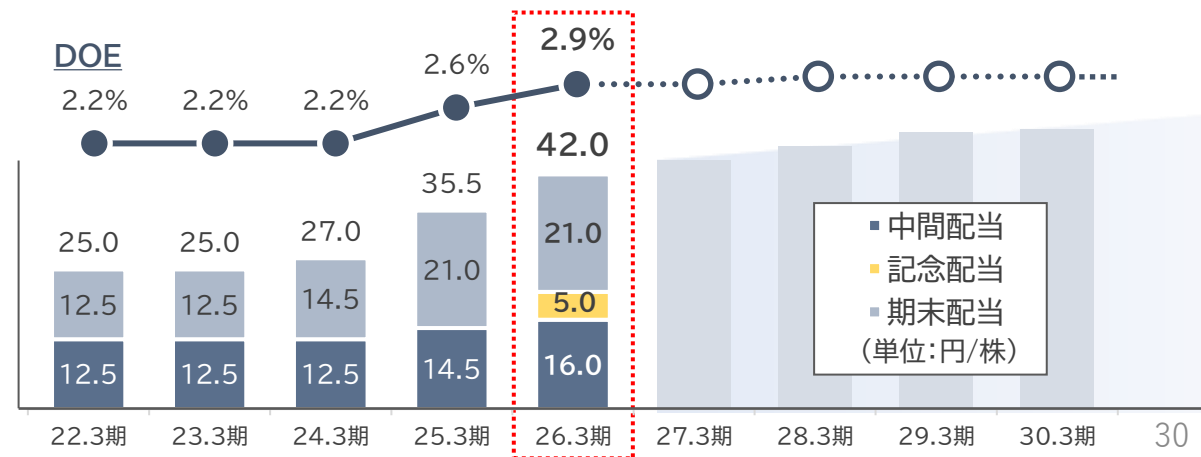
After

長期的発展の礎となる財務体質強化のための内部留保の充実と**累進配当**を基本として、**連結株主資本配当率(DOE)3%**を目標といたします。

2026年3月期 配当方針

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

※記念配当は中間期実施

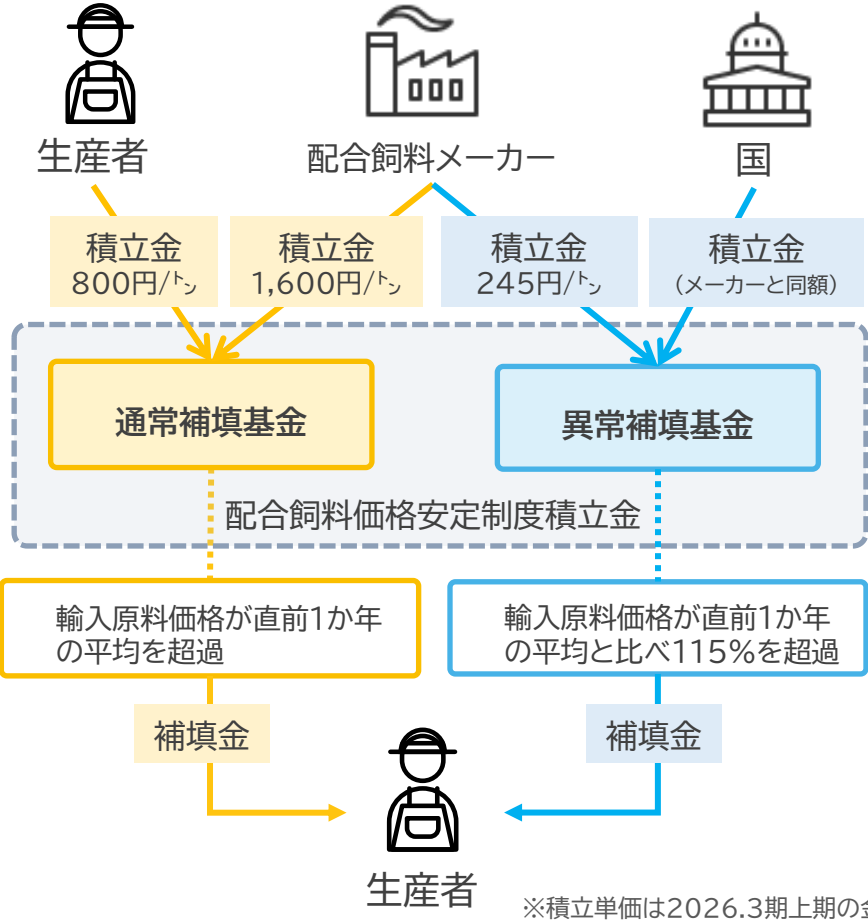


appendix

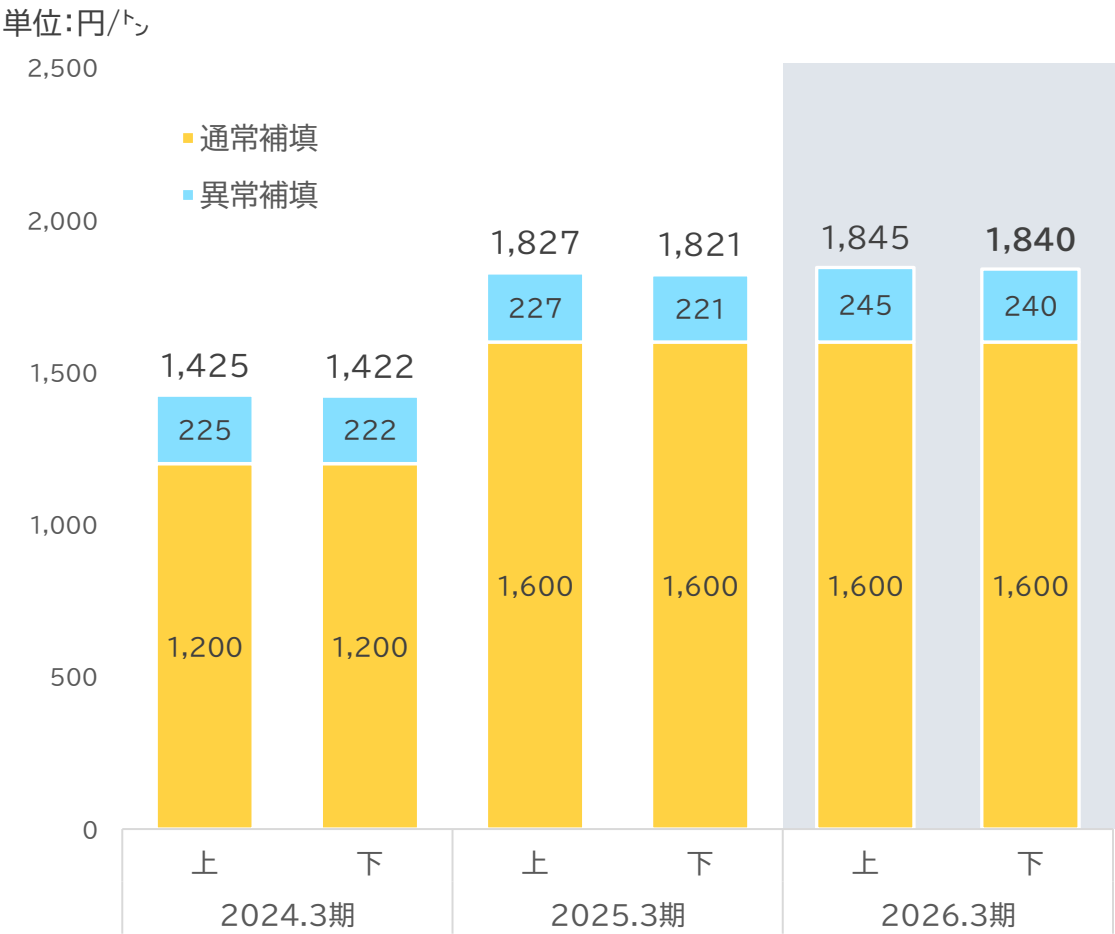
配合飼料価格安定制度積立金

輸入原料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

制度の仕組み



積立金(配合飼料メーカー)



2025年3月31日時点の連結対象会社は以下の通り

子会社 21社

● 飼料販売会社

北海道フィードワン販売(株)
道北協同飼料販売(株)
八戸フィードワン販売(株)
岩手フィードワン販売(株)
鹿島フィードワン販売(株)
東海フィードワン販売(株)
北九州フィードワン販売(株)
南九州フィードワン販売(株)

● 飼料製造会社

苫小牧飼料(株) (25年4月1日より自社工場)
東北飼料(株) (25年4月1日より自社工場)
志布志飼料(株)

● 農場会社

(有)グリーンファームソーゴ
(株)第一原種農場
(株)南部ファーム

● 食品会社

マジックパール(株)
フィード・ワンフーズ(株)
(株)横浜ミート
ゴールドエッグ(株)

● その他

空知管理サービス(株)
(有)いわき中央牧場
南洋漁業(株)

持分法適用会社 11社

● 飼料販売会社

(株)北海道サンフーズ

● 飼料製造会社

釧路飼料(株)
仙台飼料(株)
鹿島飼料(株)
平成飼料(株)
八代飼料(株)
マルイ飼料(株)

● 農場会社

(株)美保野パーク

● 海外

KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITED
NIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITED

● その他

門司港サイロ(株)

畜産飼料事業セグメント

水産飼料事業セグメント

食品事業セグメント

その他セグメント

2026年3月期												2027年3月期		
第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			第1四半期		
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
● 2025年3月期 決算発表			● 2026年3月期 第1四半期決算発表			● 2026年3月期 第2四半期決算発表			● 2026年3月期 第3四半期決算発表			● 2026年3月期 決算発表		
● 2025年3月期 決算説明会			● 企業調査レポート			● 事業説明会			● 企業調査レポート					
● 有価証券報告書						● 統合報告書						有価証券報告書 ●		
● 第11期定時株主総会												第12期定時株主総会 ●		
			● 中間配当基準日						● 期末配当基準日					
5/8	2025年3月期 通期決算発表		7/31	2026年3月期 第1四半期決算発表		10/31	2026年3月期 第2四半期決算発表		1/30	2026年3月期 第3四半期決算発表				
5/20	2025年3月期 通期決算説明会		7月中	企業調査レポート		11/18	事業説明会		1月中	企業調査レポート				
6/17	有価証券報告書													

IR面談のお申込みは ir@feed-one.co.jp まで(スピーカー/取締役常務執行役員 窪田)

※IR naviやみんせつでの設定も対応しております

本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での当社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではありません。
また、様々な要因の変化により実際の業績や結果とは異なる可能性があることをご承知おき下さい。

当資料に関するご質問・お問い合わせにつきましては、弊社のIR代表アドレス宛
(ir@feed-one.co.jp)にご連絡ください。

