

2026年3月期 通期決算説明会

2026年5月19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

2026年3月期 サマリー / 庄司

2026年3月期 通期業績 / 窪田

2027年3月期 業績予想 / 庄司

2027年3月期 経営戦略 / 庄司

2027年3月期 財務戦略 / 窪田



代表取締役社長
庄司 英洋



取締役専務執行役員
窪田 和男

統合10周年の節目に、各利益段階で過去最高益を達成

売上高

2,906億円

畜産飼料の販売価格低下等

前期比 ▲1.8%

業績予想比※ ▲6.5%

経常利益

86億円

継続的収益力強化を推進

前期比 +26.9%

業績予想比 +23.0%

最終利益

63億円

前期比 +18.4%

業績予想比 +22.6%

売上高

- ・ 畜産飼料、水産飼料ともに販売価格が低下
- ・ 中長期的な収益基盤強化を優先したことで、販売数量は減少

経常利益

- ・ 軟調な原料相場により、安定した収益環境を持続
- ・ 収益基盤の強化による採算改善や、暑熱対策製品等の差別化製品を拡販

最終利益

- ・ 3年連続 過去最高益を更新

※本資料の比較は、2025年5月8日公表の期初予想に基づくものです

収益力強化の方針のもと、販売数量は減少したものの、EBITDA、ROE、ROICは、中期経営計画を大きく上回る

販売数量

373万ト

前期比

▲1.4%

業績予想比

▲2.1%

中期経営計画 (2027.3期)

390万ト

EBITDA

127億円

前期比

+20.6%

業績予想比

+14.1%

中期経営計画 (2027.3期)

115億円

ROE

11.0%

前期比

+0.7pt

業績予想比

+2.0pt

中期経営計画 (2027.3期)

8%以上

当社は当中期経営計画期間では 株主資本コスト 8% WACC 6% と想定しております

ROIC

7.7%

前期比

+1.6pt

業績予想比

+1.7pt

中期経営計画 (2027.3期)

6%以上

総投資額

118億円

前期比

— ※①

業績予想比

+18.6%

中期経営計画 (2027.3期)

— ※②

※① 投資タイミング等により年度間の単純比較が適切でないため、前期比は表示していません
※② 中期経営計画値 非公表

業績は安定的である一方、市場期待とのギャップを踏まえ、企業価値向上に向け、評価される経営へ舵を切る

PBR

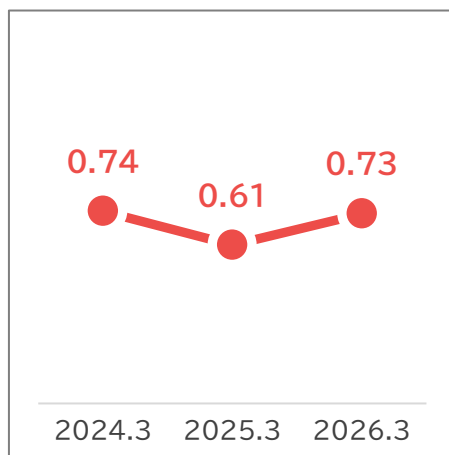
=

収益性(ROE)

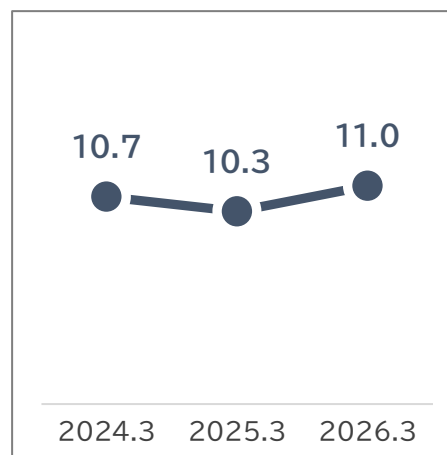
×

市場期待(PER)

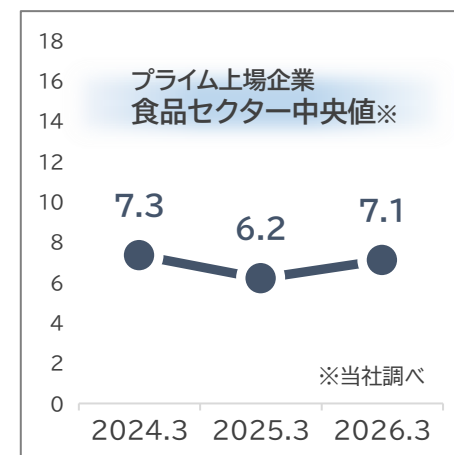
長期的に1倍を下回って推移



安定的に推移し収益性維持



将来に対する市場期待が限定的



業績の安定性に対して、当社の中長期的な成長戦略や価値創出の考え方が市場に十分伝わっていないとの認識のもと、投資家との対話を踏まえ、市場の期待に応える取り組みを推進する

2026年3月期 サマリー / 庄司

2026年3月期 通期業績 / 窪田

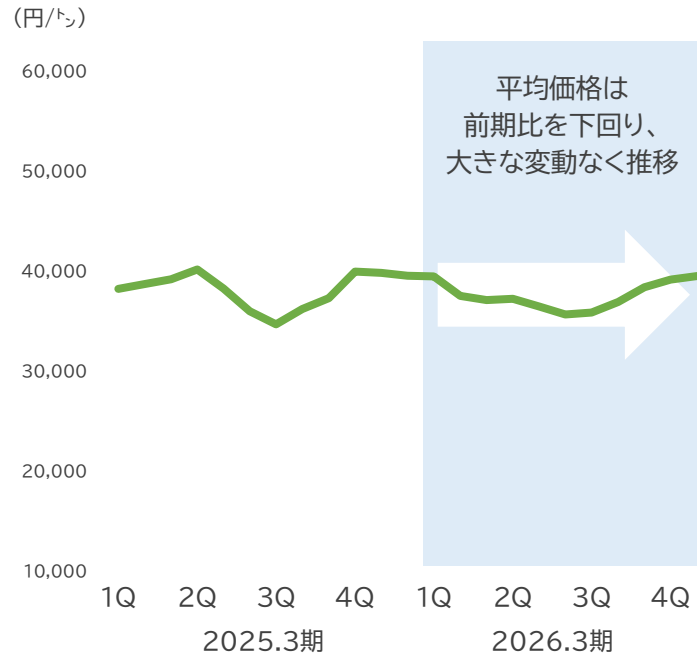
2027年3月期 業績予想 / 庄司

2027年3月期 経営戦略 / 庄司

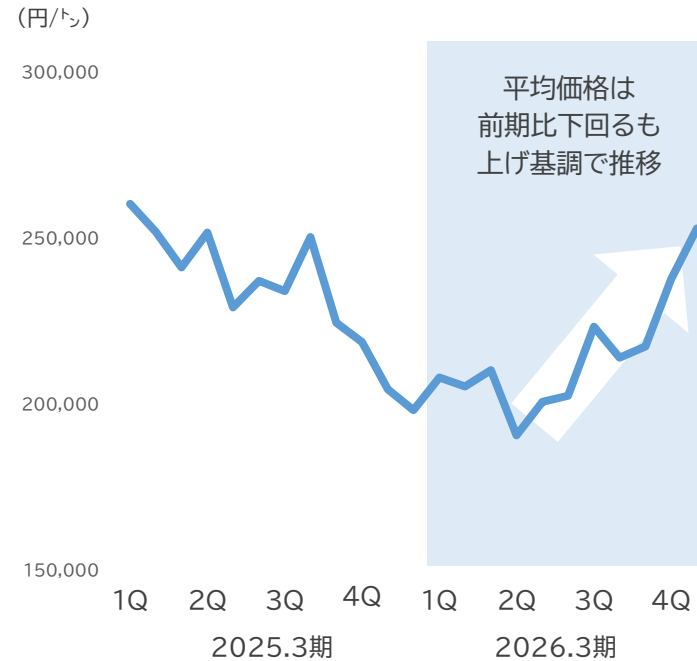
2027年3月期 財務戦略 / 窪田

主要原料相場は変動を伴うも、原価環境は概ね安定して推移

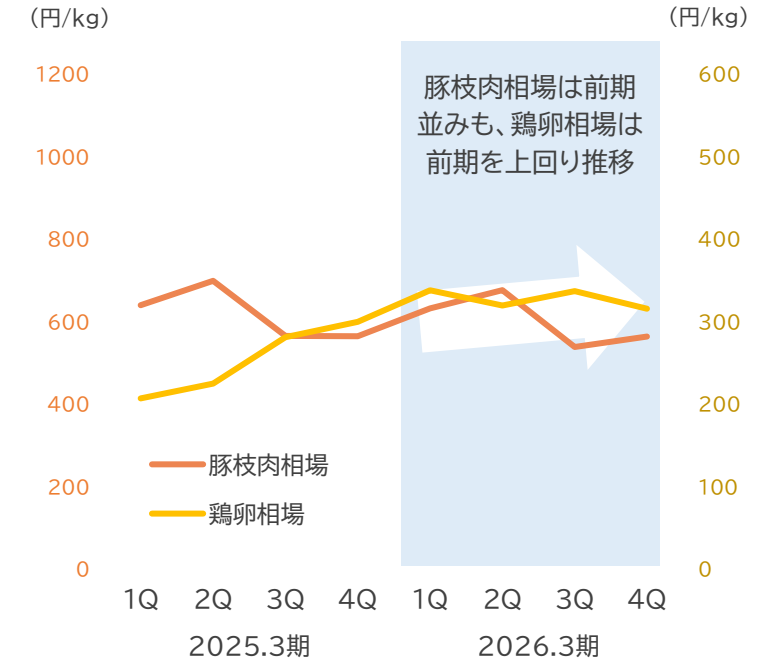
とうもろこし輸入価格



魚粉輸入価格



豚枝肉・鶏卵相場

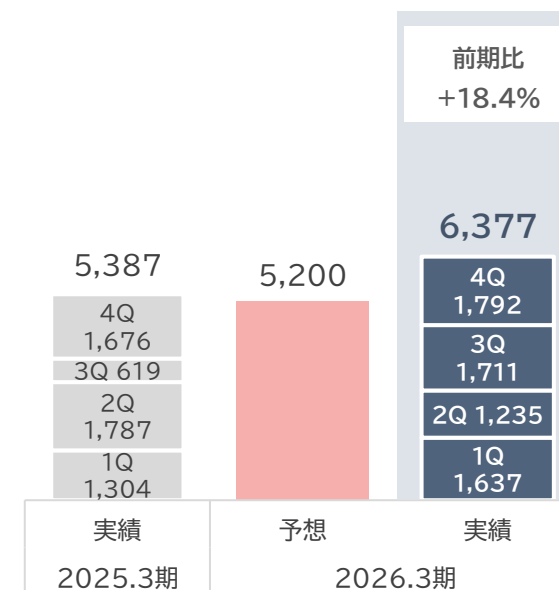
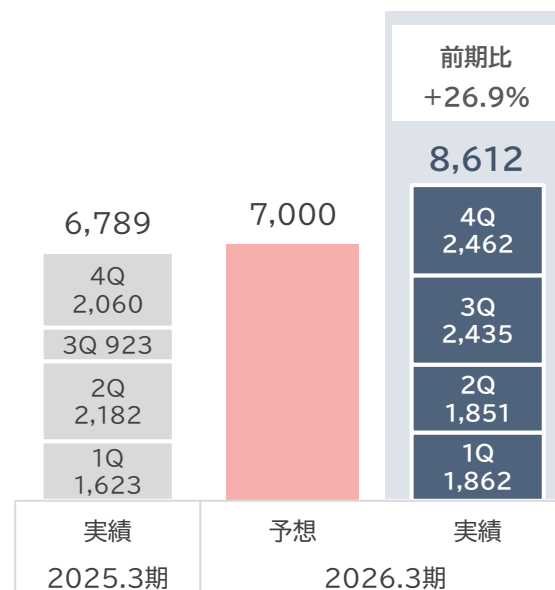


飼料の主要原料であるとうもろこしは、前期比で低位かつ安定的に推移。一方、魚粉は下期より上昇に転じたものの、今期業績への影響は限定的であったため、主要原料市況による売上原価の不確実性は総じて抑えられ、比較的安定した事業環境であった

畜産飼料の販売価格低下や販売数量減少に伴い減収も、採算改善が進み、各利益段階で過去最高益を達成

(百万円)

	2025.3期	2026.3期	
		前期比	通期予想 達成率 (以下、達成率)
売上高	296,045	290,675 ▲1.8%	93.5%
売上原価	264,171	256,828 ▲2.8%	-
売上総利益	31,874	33,847 +6.2%	100.1%
販管費	25,531	25,755 +0.9%	-
営業利益	6,343	8,091 +27.6%	119.0%
経常利益	6,789	8,612 +26.9%	123.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,387	6,377 +18.4%	122.6%



販売戦略において採算を重視したことにより販売数量は減少したものの、各利益で過去最高益を達成

セグメント別業績

採算を重視した販売の徹底により、数量減少下でも畜産・水産ともに過去最高益を達成

(百万円)

セグメント	セグメント	2025.3期	2026.3期			
			増減額	前期比	通期予想 達成	
畜産飼料事業	販売数量 (千ト)	3,687	3,635	▲52	▲1.4%	▲1.8%
	セグメント利益	8,533	10,243	+1,710	+20.0%	116.4%
	EBITDA	11,073	12,987	+1,914	+17.3%	112.9%
水産飼料事業	販売数量 (千ト)	99	98	▲1	▲1.2%	▲12.7%
	セグメント利益	1,164	1,426	+262	+22.6%	118.9%
	EBITDA	1,679	2,005	+325	+19.4%	111.4%
食品事業	セグメント利益	284	163	▲120	▲42.4%	81.9%
	EBITDA	457	398	▲58	▲12.8%	99.7%
その他/調整額	セグメント利益	▲3,193	▲3,221	▲28	-	-

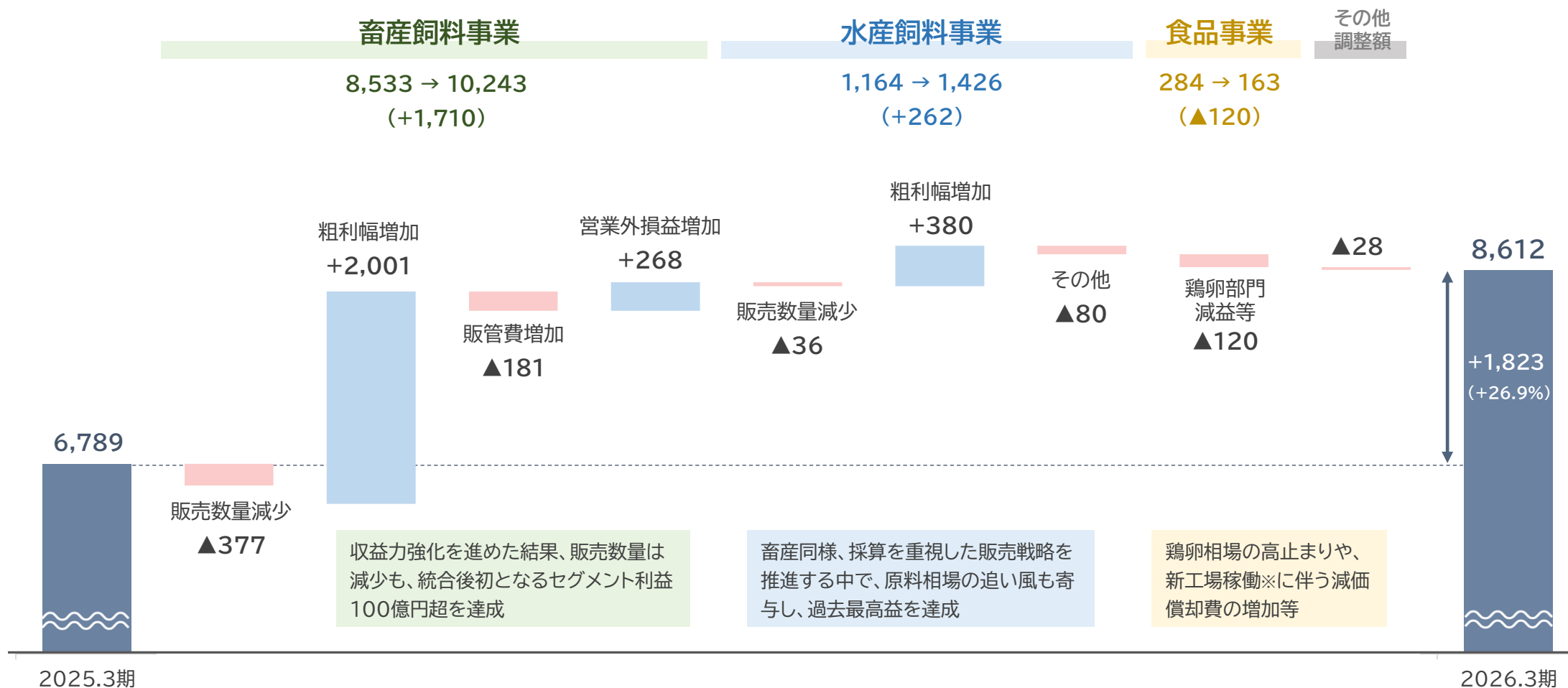
※セグメント利益:経常利益ベース

※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=報告セグメントに含まれない損益

セグメント利益増減要因

採算改善が販売数量減少による減益影響を大きくカバーし、大幅増益を達成



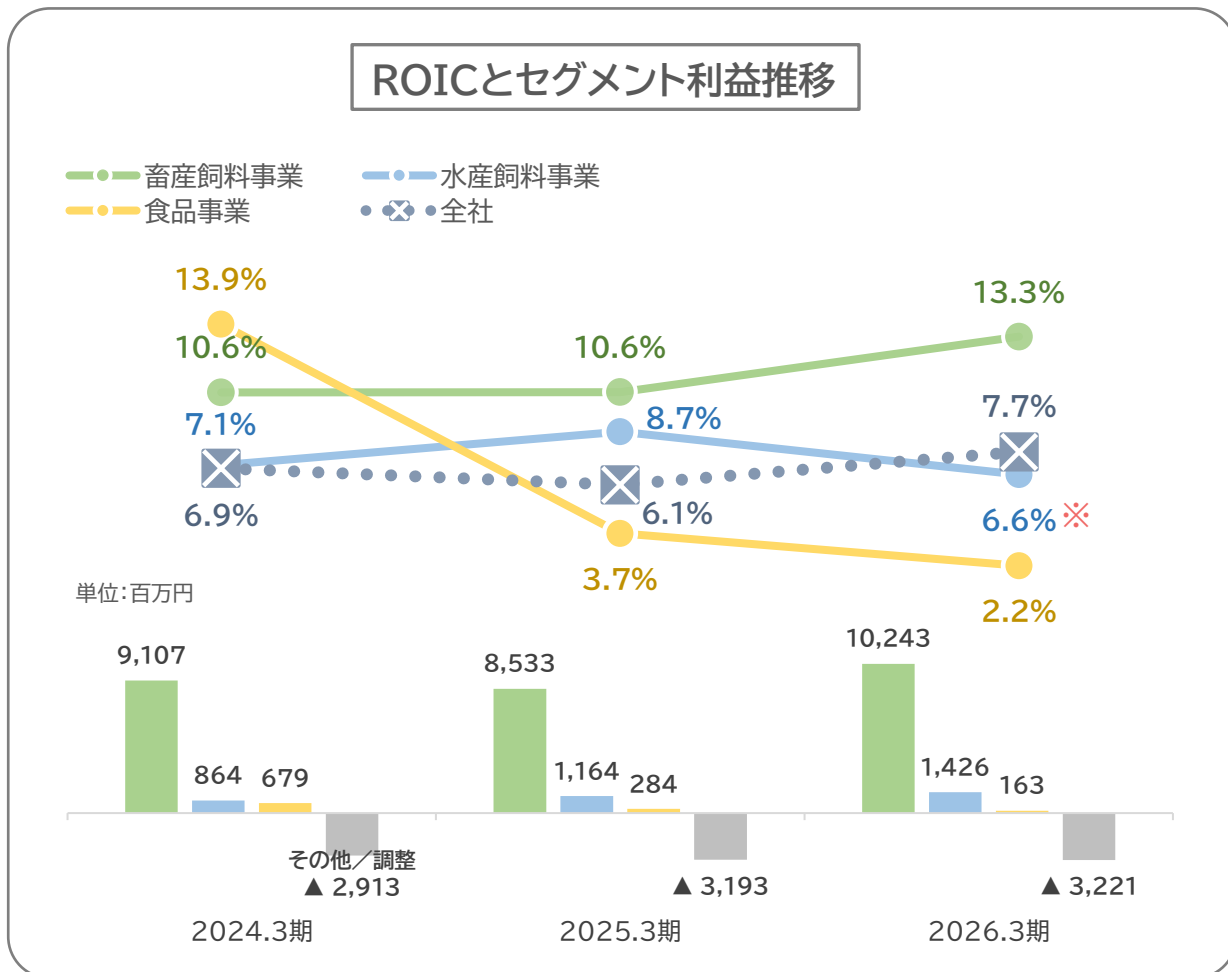
収益力強化を進めた結果、販売数量は減少も、統合後初となるセグメント利益100億円超を達成

畜産同様、採算を重視した販売戦略を推進する中で、原料相場の追い風も寄与し、過去最高益を達成

鶏卵相場の高止まりや、新工場稼働※に伴う減価償却費の増加等

※2025年3月31日よりマジックパール株式会社の新工場が稼働

飼料事業の収益性向上により全社ROICは改善。今後は大型投資を控える中でROICを軸とした判断と資源分配を実施



【畜産】 採算重視の販売により資本効率が向上

- ▶ 数量拡大を最優先としていた方針から量と質の両立へと転換
- ▶ 研究・製造・販売の連携強化により着実に収益構造が改善

【水産】 競争優位性の強化により改善基調を維持

- ▶ 業界をリードする無魚粉飼料によりFOブランドが強化
- ▶ 最新鋭の北九州水産工場の製造効率改善も寄与

※現在建設中の水産新工場の投資(約70億円)を除くとROICは12.1%

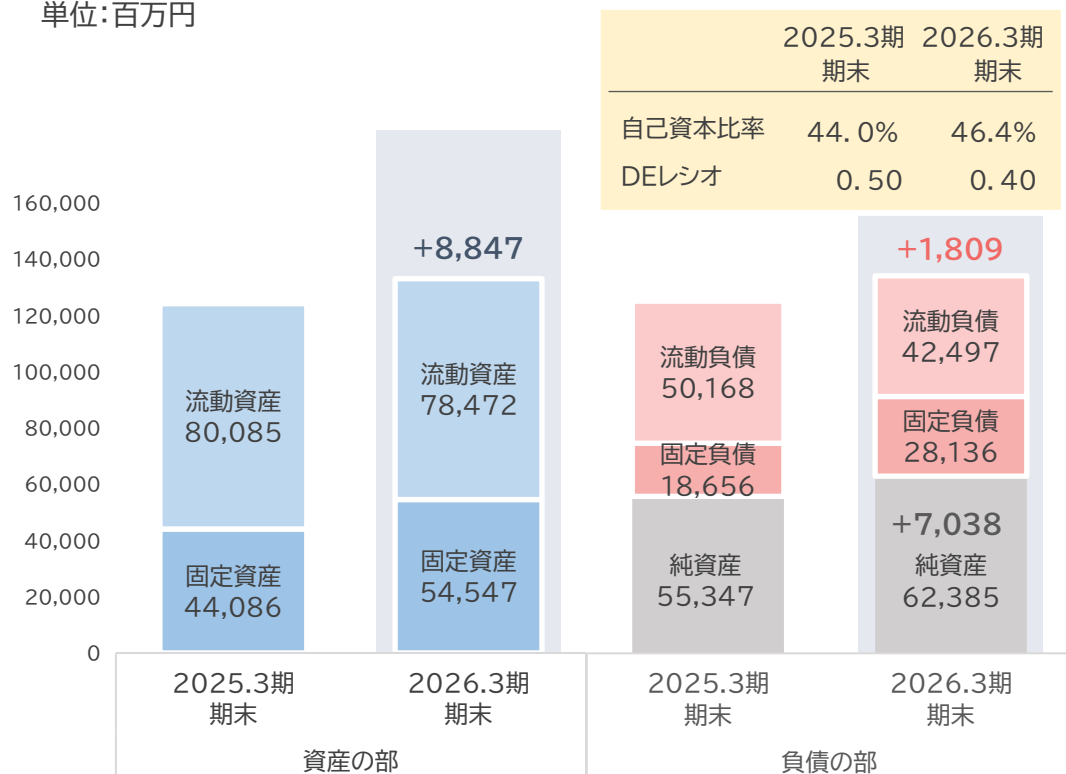
【食品】 ROICは低位推移も、構造改革フェーズ

- ▶ 畜産物相場高騰のあおりを受け、採算低下。
- ▶ 一方で飼料事業とのシナジー効果により、飼料事業に効果発現

成長投資を進める中でも、強固なキャッシュ創出により財務体質は着実に改善

連結貸借対照表

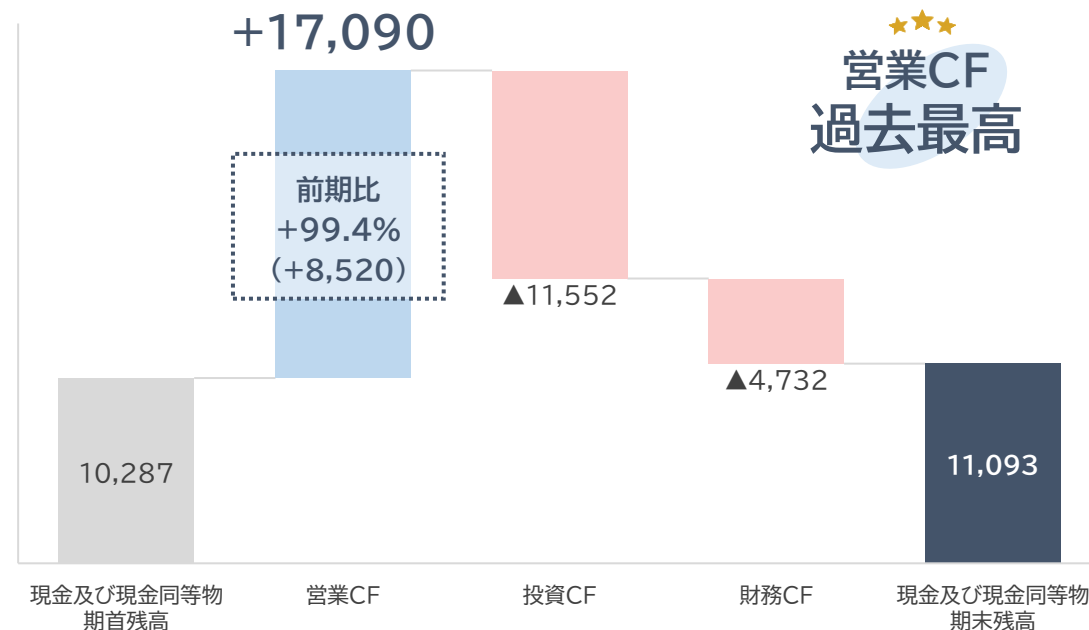
単位:百万円



連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

■ 増加 ■ 減少



水産新工場建設に関わる固定資産が増加(建設仮勘定)
シンジケートローンの実行により長期借入金が増加(有利子負債は減少)
※自己資本比率=自己資本/総資産 ※DELシオ=有利子負債/自己資本



営業CF) 税金等調整前純利益8,603百万円、減価償却費3,932百万円
運転資本の改善額+4,279百万円 ※運転資本=売上債権・棚卸資産・仕入債務の増減
投資CF) 水産新工場の建設に関わる支出等

配当方針の明確化と節目の還元強化により、株主還元水準を段階的に引き上げ

配当方針の変更

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

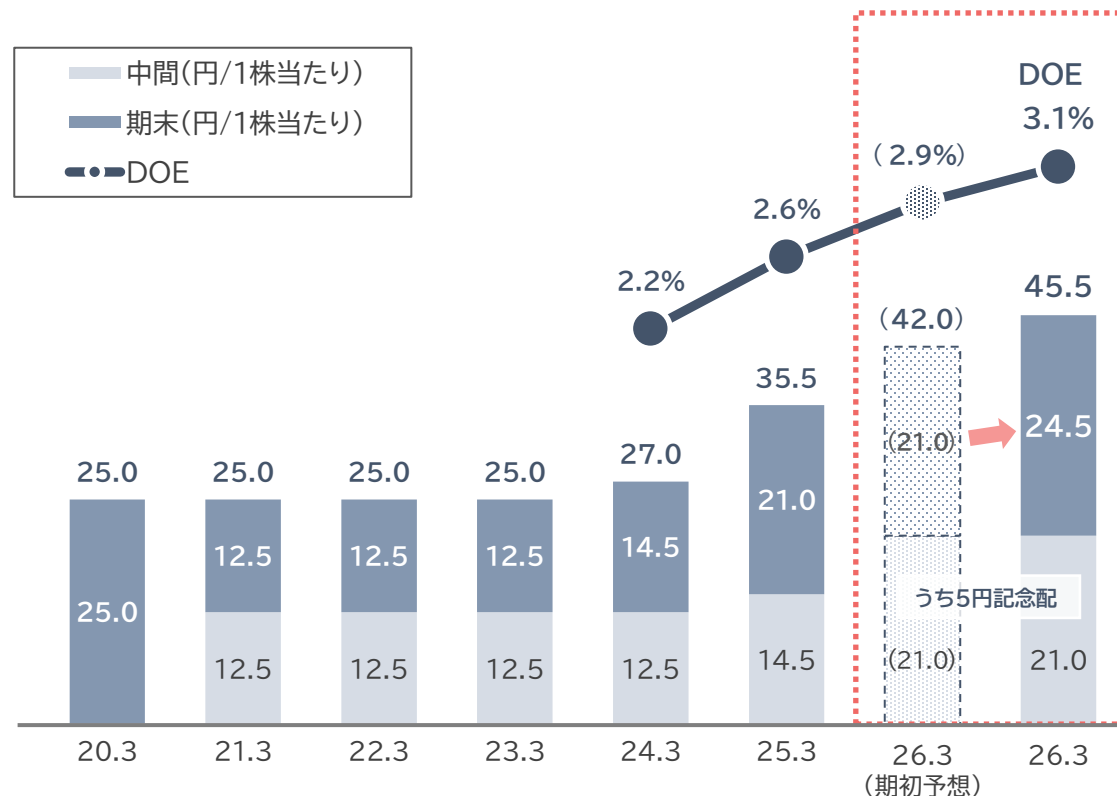
※下記は変更なし

内部留保資金につきましては、将来にわたっての競争力を維持・成長させるための投資資金として有効に活用する方針です

1株当たり配当額

(中間) 普通配当16.0円に加え、完全統合10周年を記念した5円を配当し、**21.0円**とする

(期末) 業績等を勘案し、期末配当を21.0円から3.5円増配し**24.5円**とする



2026年3月期 サマリー / 庄司

2026年3月期 通期業績 / 窪田

2027年3月期 業績予想 / 庄司

- ▶ 環境認識と進むべき方向性
- ▶ 中東情勢の影響
- ▶ 通期業績予想
- ▶ セグメント別業績予想

2027年3月期 経営戦略 / 庄司

2027年3月期 財務戦略 / 窪田

日本の食を取り巻く環境に応じ事業モデルを転換し、畜水産業の発展に持続的に貢献する



原料の仕入

穀物・魚粉相場の高騰
自然環境の変化
円安の進行



飼料の製造

エネルギー価格の高騰
設備の老朽化
投資・修繕費の高騰



飼料の販売

家畜疾病の蔓延
飼養環境の変化(暑熱等)
生産者の離農



畜産物の販売

畜産物相場の高騰
輸入品の競争力変化
衛生管理コストの増加

コスト上昇

市場縮小

配合飼料産業は「薄利多売型」の装置産業であり、外部環境の変動が収益に直結する構造に課題

「数量拡大型」→「付加価値・ソリューション型」への事業モデル転換

実現ドライバー

- 価値創出・課題解決型の製品・技術によるソリューション提供力の強化
- サプライチェーン最適化による安定供給モデルの確立

フードチェーンの構造課題に加え、足元の地政学リスクが市場環境に影響を及ぼす中でも、影響は限定的と見込む

－ 対応策 －

生産現場への影響

生産者の経営悪化

畜水産物消費の減少



売上高の減少

- ・飼料市場規模の縮小
- ・他社との競合激化

穀物価格の上昇

バイオ燃料需要増

肥料価格の上昇



売上原価の上昇

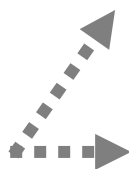
- ・原料価格の上昇
- ・製造経費の上昇

海上運賃の上昇

エネルギーコストの上昇

運送コスト上昇

工場燃料コスト上昇



販管費の上昇

- ・飼料輸送コスト上昇
- ・基金負担金の上昇

- ▶ 成績を改善し収入増に寄与する製品による生産者への支援
- ▶ 飼養管理技術の提案を含む総合的コンサル営業によるシェア拡大

- ▶ 販売価格への転嫁

四半期に1度
販売価格見直し

×
配合飼料価格
安定制度補填金

- ▶ 製造効率化によるコスト抑制

- ▶ 販売価格への転嫁
(補足) 飼料は取引先が工場に引き取りにくるケースも多く、影響は限定的
- ▶ 運送効率化の取り組み推進(DX)

中期経営計画の総仕上げ。過去最高益を連続更新する業績を予想

(百万円)

	2026.3期	2027.3期	
		増減額	前期比
売上高	290,675	317,000	+26,325 +9.1%
売上原価	256,828	281,600	+24,772 +9.6%
売上総利益	33,847	35,400	+1,553 +4.6%
販管費	25,755	26,900	+1,145 +4.4%
営業利益	8,091	8,500	+409 +5.1%
経常利益	8,612	8,800	+188 +2.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,377	6,500	+123 +1.9%

経営指標 ()内は中期経営計画値~2027.3期~

販売数量

381万ト
(390万ト)

EBITDA

130億円
(115億円)

ROE

10%
(8%以上)

ROIC

7%
(6%以上)

総投資額

75億円超
(一) ※中期経営計画値 非公表

セグメント別業績予想

厳しい事業環境下でも各セグメントで着実な増益を目指す

(百万円)

セグメント	2026.3期	2027.3期	2027.3期		
			増減額	前期比	
畜産飼料事業	売上高	223,744	240,000	+16,255	+7.3%
	セグメント利益	10,243	10,400	+156	+1.5%
	EBITDA	12,987	13,200	+212	+1.6%
水産飼料事業	売上高	24,863	31,000	+6,136	+24.7%
	セグメント利益	1,426	1,500	+73	+5.1%
	EBITDA	2,005	2,100	+94	+4.7%
食品事業	売上高	42,053	46,000	+3,946	+9.4%
	セグメント利益	163	300	+136	+83.1%
	EBITDA	398	500	+101	+25.4%

事業環境の見通し

不確実性増すも、影響は限定的

輸入原料価格の上昇懸念はあるものの、価格改定により影響は一時的。差別化製品拡販等で増益を見込む

魚粉価格は統計開始以来の最高値を記録。無魚粉飼料の拡販により競争優位性を高め増益を見込む

畜産物相場は高値推移を見込む。前期の収益構造強化が寄与し、増益を見込む

販売数量	2026.3期	2027.3期	前期比	コメント
	(千ト)	(千ト)		
畜産飼料	3,635	3,700	+1.8%	暑熱対策製品等の差別化製品を中心に拡販
水産飼料	98	115	+17.7%	無魚粉・低魚粉飼料の拡販

2026年3月期 サマリー / 庄司

2026年3月期 通期業績 / 窪田

2027年3月期 業績予想 / 庄司

2027年3月期 経営戦略 / 庄司

- ▶ 資本コスト経営に向けた価値創造戦略
- ▶ 2027年3月期の戦略

2027年3月期 財務戦略 / 窪田

中期経営計画の最終年度。成果を定着させ、次の成長フェーズにつなぐ年

2027年3月期の位置づけ

これまで進めてきた戦略投資・構造改革の成果を収益力・ROICとして確実に定着させ、次の成長フェーズへの移行を可能にする年度

重点経営アジェンダ

差別化製品の拡販による収益力の定着

製造や資産の最適化による構造の改善

安定供給と収益性向上を叶える投資の検討

人的資本・組織による成長基盤の確立

到達する着地点

収益力と資本効率を定着させ、中計を達成し
“次に繋ぐステージ”へと引き上げる

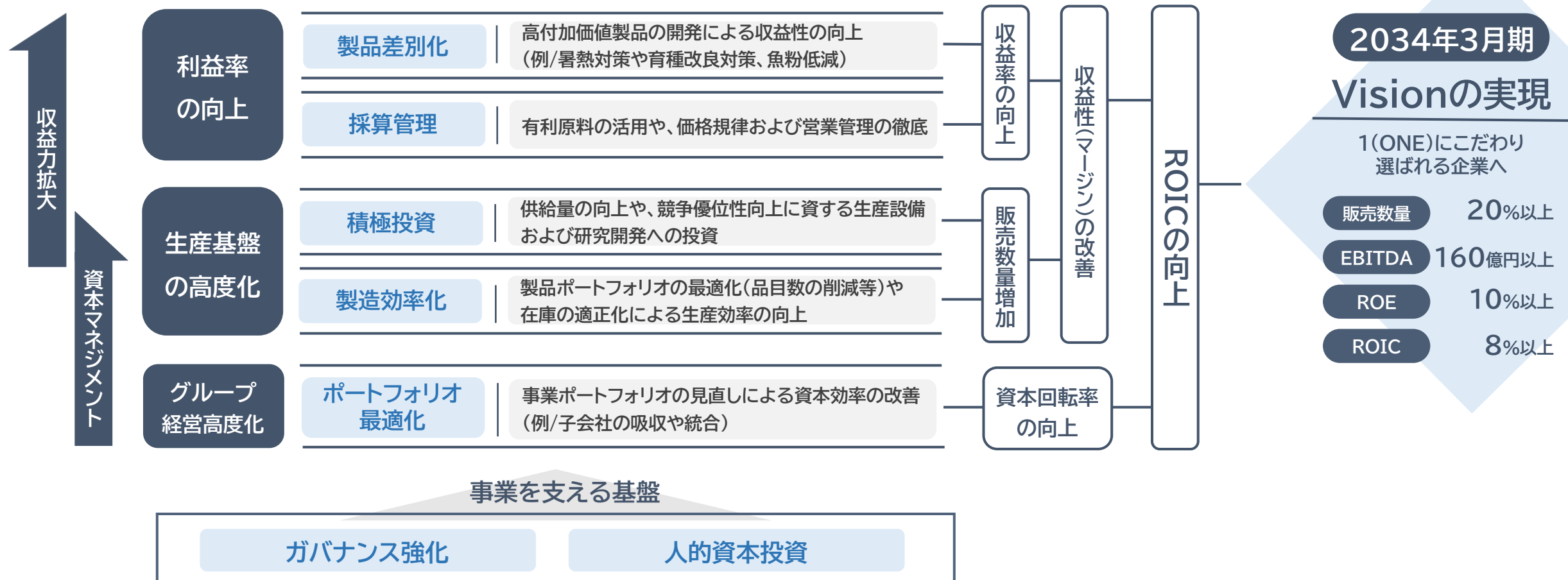
過去最高益の
連続更新

EBITDA
130億円規模

ROIC
7%水準

ROICをKPIだけでなく“経営設計図”として使い、収益力と資本効率を同時に磨く

ROIC向上に向けた価値創造プロセス



畜水産業が抱える課題に、業界トップクラスの人員と研究開発力を活かし、選ばれ続ける製品で市場拡大と利益成長を実現

<価値創造プロセスの背景>

暑熱の激化や家畜伝染病の蔓延リスク、飼料原料の供給不安定化により、家畜・養殖魚を取り巻く飼養環境は大きく変化している。安心・安全な畜水産物の需要の高まりを背景に、飼料に求められる性能・価値も多様化している

短・中期目線

今期、もしくは次期中計期間での効果発現を見込む

- ・ 販売数量の増加
- ・ 高利益製品の拡販
- ・ 競争優位性の向上

1 暑熱対策製品の拡販

【売差改善:◎ | 数量成長:○】



方針

2026.3期は過去最高の販売数量を記録。業界トップクラスの知見と製品力を活かし、暑熱対策製品を軸に収益基盤の拡大を図る

予定時期



2027年3月期中

定量目標



利益+10%
(前期比)

【2027年3月期】暑熱による畜産物の生産性低下に対応する製品で競争優位性を強化。暑熱対策製品を起点に、規模と収益性を拡大

2 昆虫たんぱく製品の上市・拡販

【売差改善:○ | 原料費のボラティリティ低下:○】



方針

2026.3期に実証試験を実施(30万尾超)。成果(特許出願中)を活かした新製品を上市し、無魚粉飼料同様、次世代の価値創造を図る

予定時期



2027年3月期中
(2026年4月に上市済み)

定量目標



4,000ト
60件

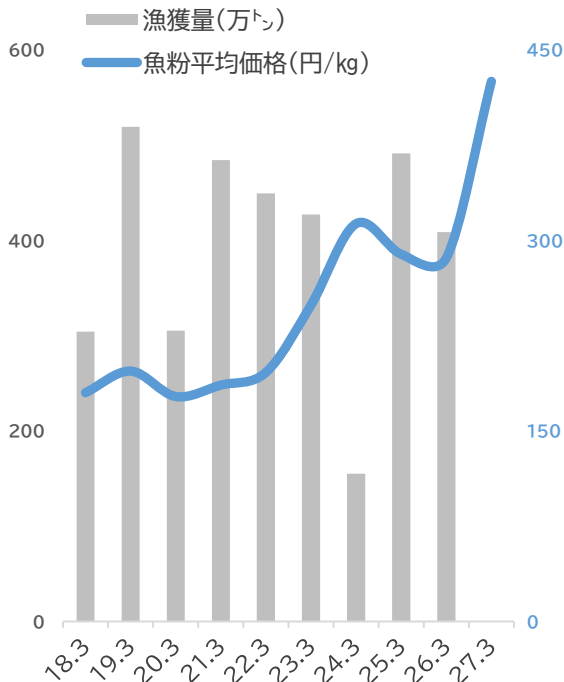
【2027年3月期】魚粉価格高騰局面の中、実証試験結果を活かして、無魚粉飼料に次ぐ看板製品に育て上げていく

魚粉依存からの脱却 ～製品差別化を支える中長期戦略～

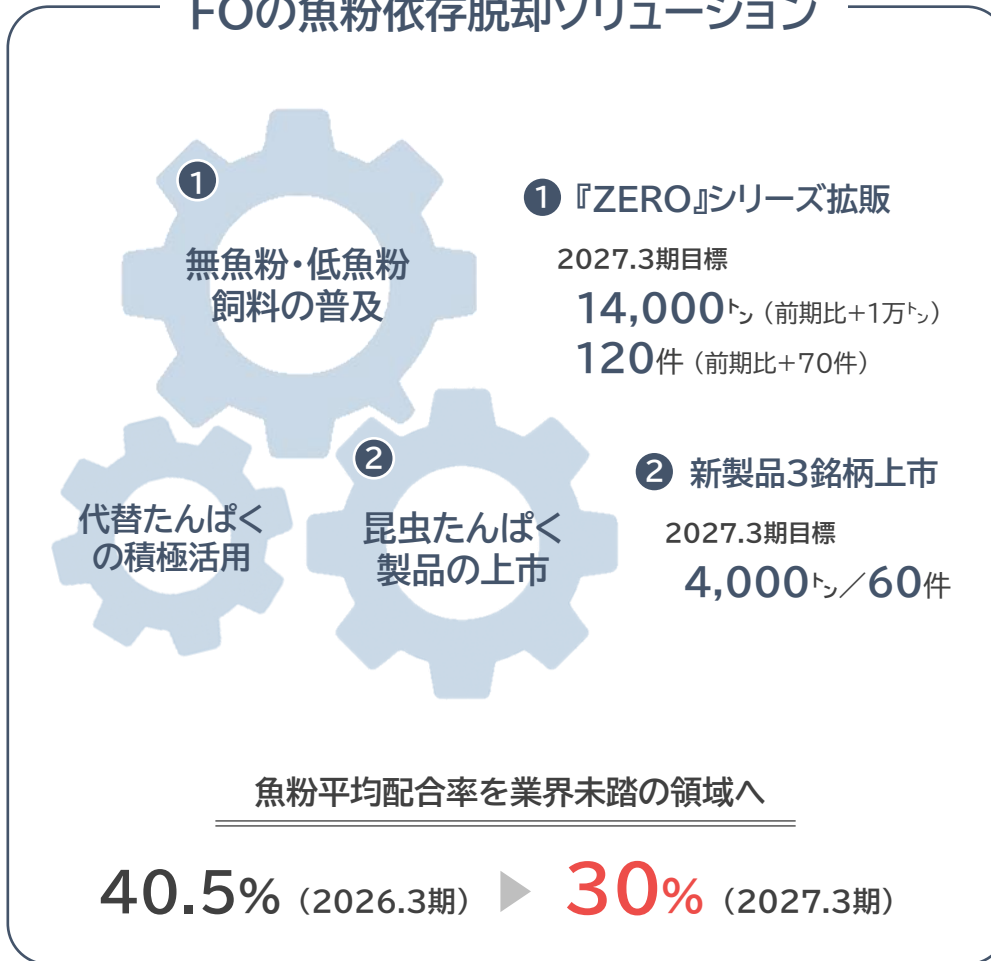
魚粉高騰により養殖業は危機的状況。性能と価格を両立する製品により業界の成長に貢献する

2027.3期の魚粉の状況

- * 価格高騰 (2010年の統計開始以降最高値)
- * 調達不安 (供給 < 需要)
- * 採算悪化 (魚価 < 生産コスト)

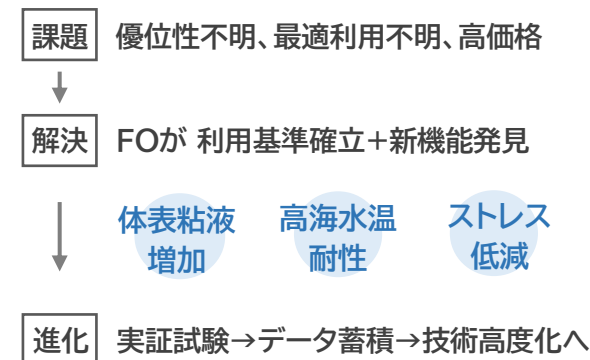


FOの魚粉依存脱却ソリューション

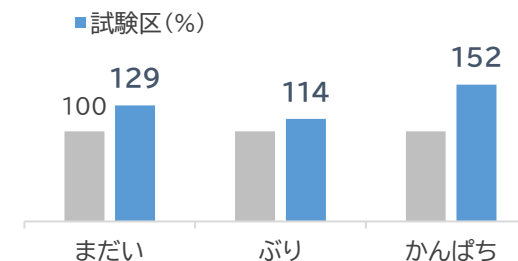


魚粉依存脱却に留まらない 価値創造ソリューション

■ 昆虫たんぱくについて



■ 体表粘液の増加率



安定供給と収益性向上の実現に向けた設備投資を実施していく

<価値創造プロセスの背景>

飼料工場の老朽化は飼料メーカー共通の課題。老朽化が進む中、製品の品質維持やランニングコスト・環境負荷に課題。大型投資には多額の費用を要する中、将来の競争優位性の確保が求められている

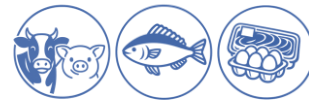
長期目線

第2フェーズ(～34.3期)までの効果発現を見込む

- ・ 販売数量の増加
- ・ 製造経費の削減
- ・ 競争優位性の向上

1 製造設備への投資

【固定費率低下:○ | 数量成長:◎ | 長期ROIC:○】



方針

最新機器の導入により、「製造能力の拡大」や「製造の効率化」に加え、エネルギー効率や労働生産性改善による「製造コスト低減」を図る

予定時期



継続的に実施
(第2フェーズで800億円)

定量目標



75億円程度
(2027年3月期)

[2027年3月期] 水産新工場への投資に加え、成長が見込まれる市場等へ積極的投資。合わせて今後の大型投資の検討を加速させる

2 研究所への投資

【将来粗利:○ | 差別化持続性:◎】



方針

養牛研究施設を建設中。水産においても研究開発投資を検討し、他社が追随できない製品を開発する

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

定量目標



—
実施・意思決定=成果 ではない
議論を積み重ねていく

[2027年3月期] 水産新工場とのシナジー効果を最大限にすべく、研究体制やインフラの充実を検討する

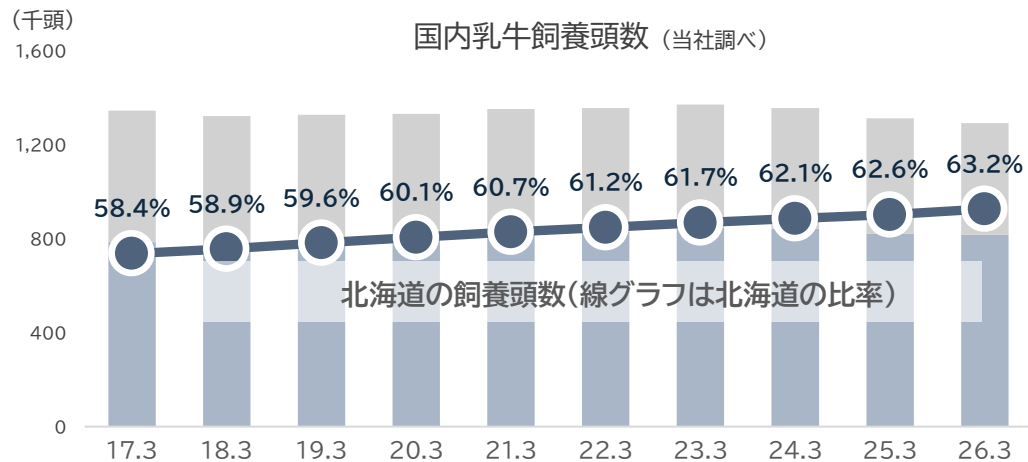
北海道は市場拡大が続く一方、生産能力不足が顕在化。当社は投資によりこの状況を成長機会に変える

乳牛飼養頭数の北海道シェアが拡大

[マーケット分析]

- 乳牛の飼養頭数は微減傾向にある中、北海道に集中傾向
- 養牛飼料の流通量の3分の1以上を北海道が占める
- 飼料流通量も全国は横ばいの中で、北海道は増加傾向(17.3期比約7%増)
- 当社は全国平均を上回る伸長率で販売数量を拡大(同比約15%増)

北海道エリアを注力市場と認識し、資本の最適配分を検討



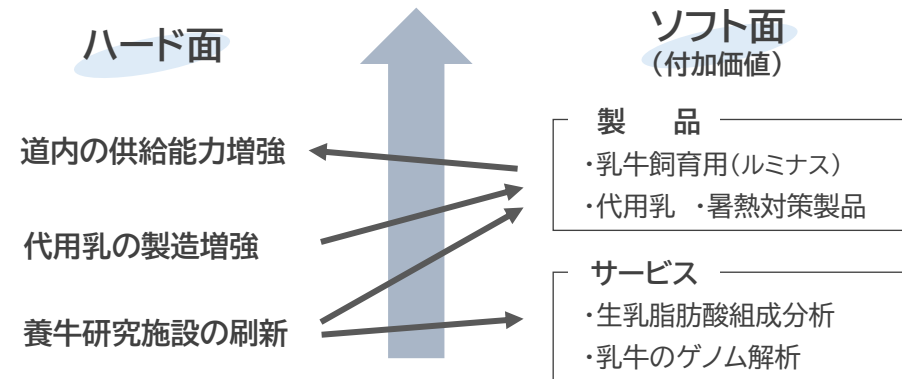
牛用飼料業界 No.1 を目指して

代用乳設備の増強

- | | |
|-----------|--------------------|
| (1)対象製品 | 牛代用乳(仔牛用の粉ミルク) |
| (2)場所 | 北海道苫小牧市(苫小牧工場内) |
| (3)総投資額 | 20億円程度(設備等、予備費を含む) |
| (4)スケジュール | 2028年3月期中 |

成長マイルストーン

牛用飼料業界No.1へ



「稼働率優先」→「最適生産・販売」により、増産・安全・効率化を実現する

<価値創造プロセスの背景>

統合以降、飼料販売数量を大きく伸長(40万ト/10年)したことで、製造キャパシティが逼迫。また、飼料は輸入原料主体のため、原料相場(穀物相場や為替)の影響を受け変動し、運転資金増加のリスクをはらむ

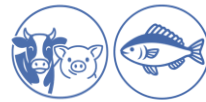
短・中期目線

今期、もしくは次期中計期間での効果発現を見込む

- ・ 販売数量の増加
- ・ 製造経費の削減
- ・ 運転資金の創出

1 製造品目の削減

【固定費率低下:◎ | 数量成長:◎ | 資本回転率:◎】



方針 2026.3期は畜水それぞれで約100品目削減。27.3期も削減・集約し、時間当たりの製造数量の拡大や製造コスト圧縮を図る

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

定量目標

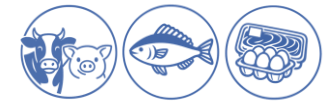


畜産: 100銘柄削減
水産: 89銘柄削減

[2027年3月期] (畜)品目削減効果の高い小ロット製品を積極削減
(水)低魚粉・無魚粉飼料への集約

2 在庫の最適化

【資本回転率:◎ | CF改善:○】



方針 2026.3期では水産で約5億円分の在庫を圧縮。原料や製品、畜産物の在庫圧縮を進め、ロスの削減や回転率の向上を図る

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

定量目標



棚卸資産回転日数
23日→22日へ

[2027年3月期] 製造品目の削減により使用原料種類の圧縮や販売の回転率向上を実現するとともに、最適在庫の見極めを進める

グループ目線での組織のあるべき姿を検討し、企業価値の向上を図る

<価値創造プロセスの背景>

第2フェーズで800億円の投資を控える中で、減価償却費負担は大きい。
そのため、グループ目線での経営資源の効率化と最適配置を通じた資本効率の向上が求められる

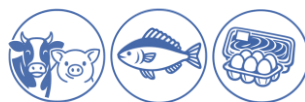
短・中期目線

今期、もしくは次期中計期間での効果発現を見込む

- ・ 利益率の向上
- ・ 間接コストの削減
- ・ 余剰資金の創出

1 ポートフォリオの見直し

【ROIC是正:◎ | 組織効率化:○】



方針 2026.3期は関係会社数が5社減少(32社→27社)。事業別ROICの管理の深化を進め、不採算事業の見直しや、筋肉質な組織を構築

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

定量目標

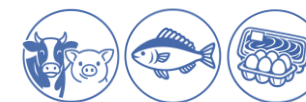


—
実施・意思決定=成果 ではない
議論を積み重ねていく

[2027年3月期] 事業別ROICの管理を徹底し、不採算事業の見直し等事業ポートフォリオの入替えを加速

2 グループ資金効率化

【金融費用:○ | 資本効率:◎】



方針 金利上昇局面の今、2026.3期に導入したCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を活用し、グループの余剰資金を有効に活用する

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

定量目標



現預金残高見直し
(外部環境を考慮)

[2027年3月期] グループ内で資金の集中・分配を行うことで、資金調達コストの削減や、筋肉質なBSを実現する

人的資本への戦略的投資を通じ、価値創出力と再現性を高める

<価値創造プロセスの背景>

持続的な成長と企業価値向上には、人的資本の高度化と、その成果を安定的に創出できる組織基盤の構築が不可欠である。多様な人材の活躍を促し、働きやすさと成長機会を両立することで、価値創出力と再現性の向上が求められる

短・中期目線

今期、もしくは次期中計期間での効果発現を見込む

- ・生産性の向上
- ・組織運営コストの削減
- ・再現性の向上

人材マネジメントの基本方針

=

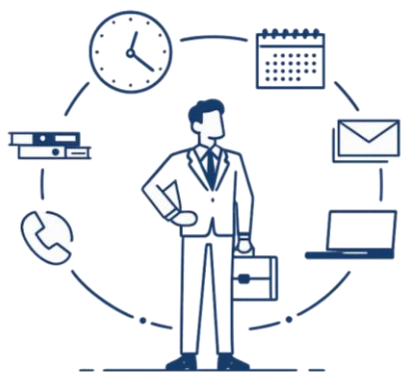
DE&I
(多様な人材の活躍)

×

働き方改革、
人事制度の充実

×

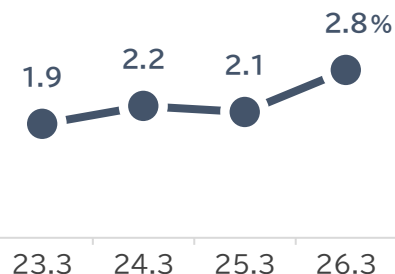
人材の育成
(リーダーやエキスパート)



KPI

・女性管理職比率・女性社員比率 等

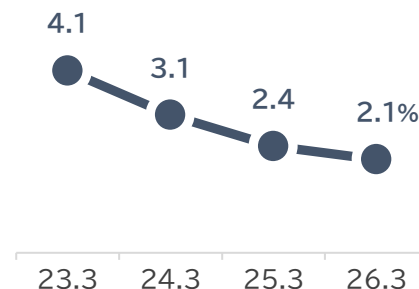
女性管理職比率



KPI

・離職率・従業員エンゲージメント 等

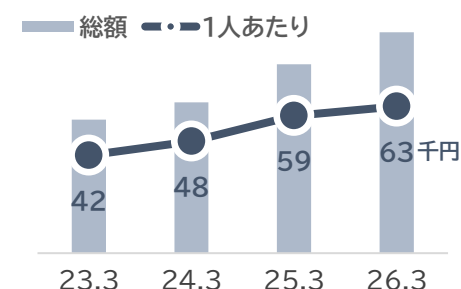
離職率



KPI

・教育研修費 等

教育研修費



人的資本投資を成果につなげる、当社独自の成長ループで収益力向上を実現

<価値創造プロセスの背景>

人的資本投資を基盤に専門性の高い人材配置と研究・製造・販売の連携を通じ、価値創出力の高度化を実現している。これらの強みを再現性の高い仕組みとして磨き上げることが、持続的な企業価値向上の源泉となる

短・中期目線

今期、もしくは次期中計期間での効果発現を見込む

- ・ 高利益製品の拡販
- ・ 販売数量の増加
- ・ 競争優位性の向上

1 人材能力開発

【売差改善:○ | 数量成長:○ | 再現性向上:◎】



方針 毎年、プロフェッショナル人材の育成を目的に社内資格制度である「経営指導員試験」を実施し、生産性向上を図っている

予定時期



2027年3月期中
(以降も継続し実施)

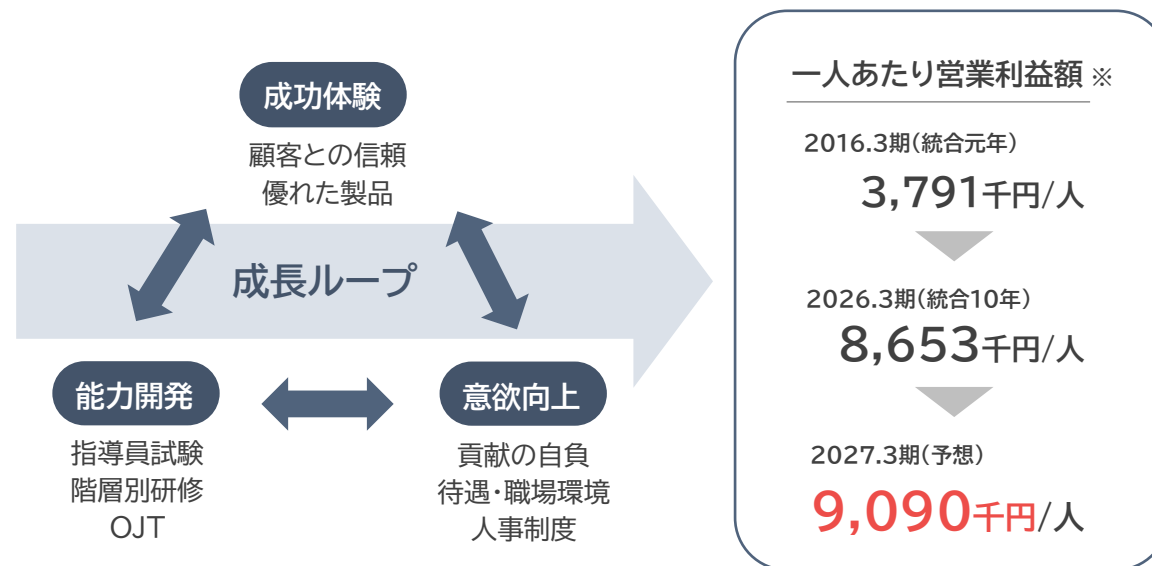
有資格者



63人
(2026年4月現在)

[2027年3月期] 資格は有期(3年間)とし、最新技術・知見の継続的なアップデートを通じて、現場力の維持・向上を図っている。

[当社ならではの成長ループ]



※営業利益÷連結従業員数

継続して取締役会の実効性の強化に取り組んでおり、6月株主総会後は独立社外取締役が過半数へ

2026.3月時点

業務執行取締役



社外取締役



監査等委員



取締役会

10名

社外取締役

6名

(うち独立社外取締役5名)

規模を最適化し、
監督力と多様性を強化



2026.6月時点(予定)

業務執行取締役



社外取締役



監査等委員



取締役会

9名

社外取締役

6名

(うち独立社外取締役5名)

取締役会の実効性強化に向けた取り組み

取締役会の独立性の向上

→ 取締役会の過半数を独立社外取締役へ。2025年度は筆頭独立社外取締役の設置や独立社外取締役連絡会を開催

多様な視点の経営への反映

→ キャリア・スキルが違う女性取締役が2名へ。多様な意見を反映することで、企業価値向上へ

取締役会の機能強化

→ 第三者機関による実効性評価に基づき機能・運営を強化、執行への権限移譲を図りながらも、大型投資案件にはしっかり関与、適切なリスクテイクを推進(例:水産新工場)

指名・報酬委員会の実効性強化

→ 独立社外取締役が過半数、委員長は筆頭独立社外取締役。
中長期目線でのサクセッションプラン策定と、戦略と連動した役員業績連動報酬設計の取り組み

2026年3月期 サマリー / 庄司

2026年3月期 通期業績 / 窪田

2027年3月期 業績予想 / 庄司

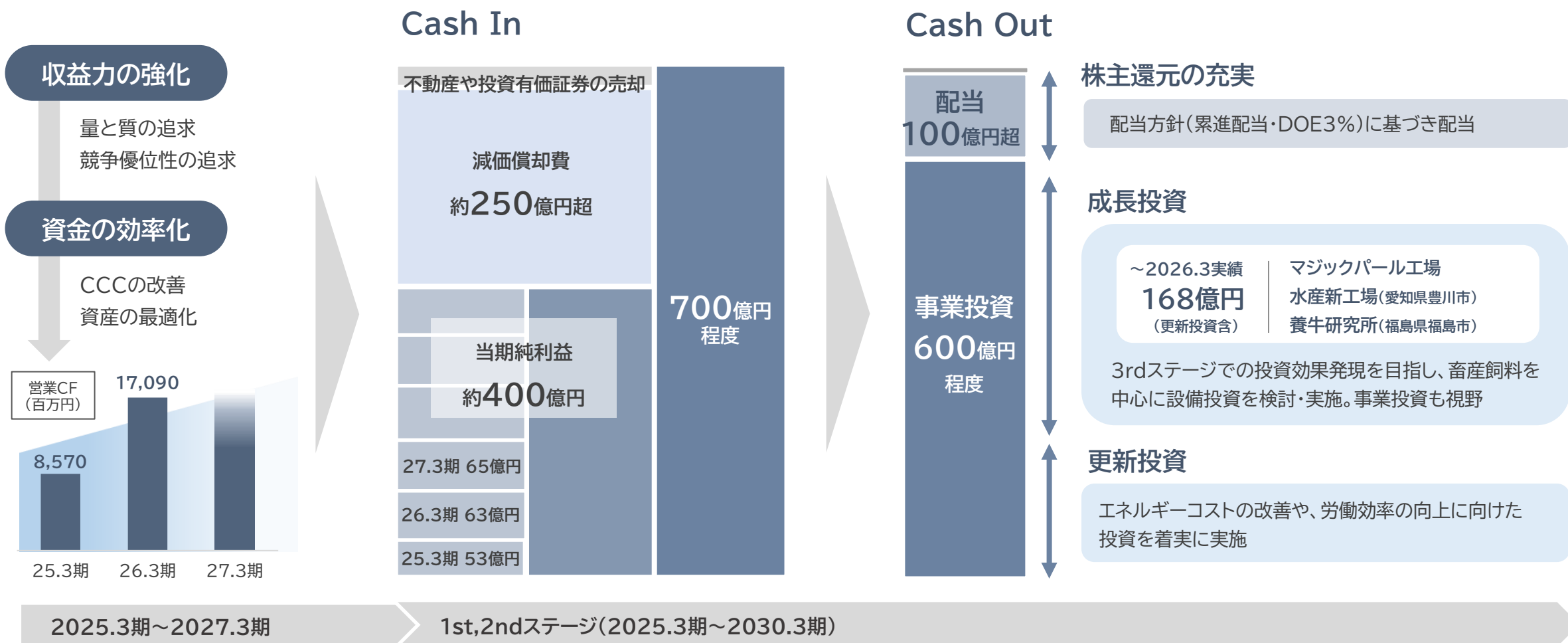
2027年3月期 経営戦略 / 庄司

2027年3月期 財務戦略 / 窪田

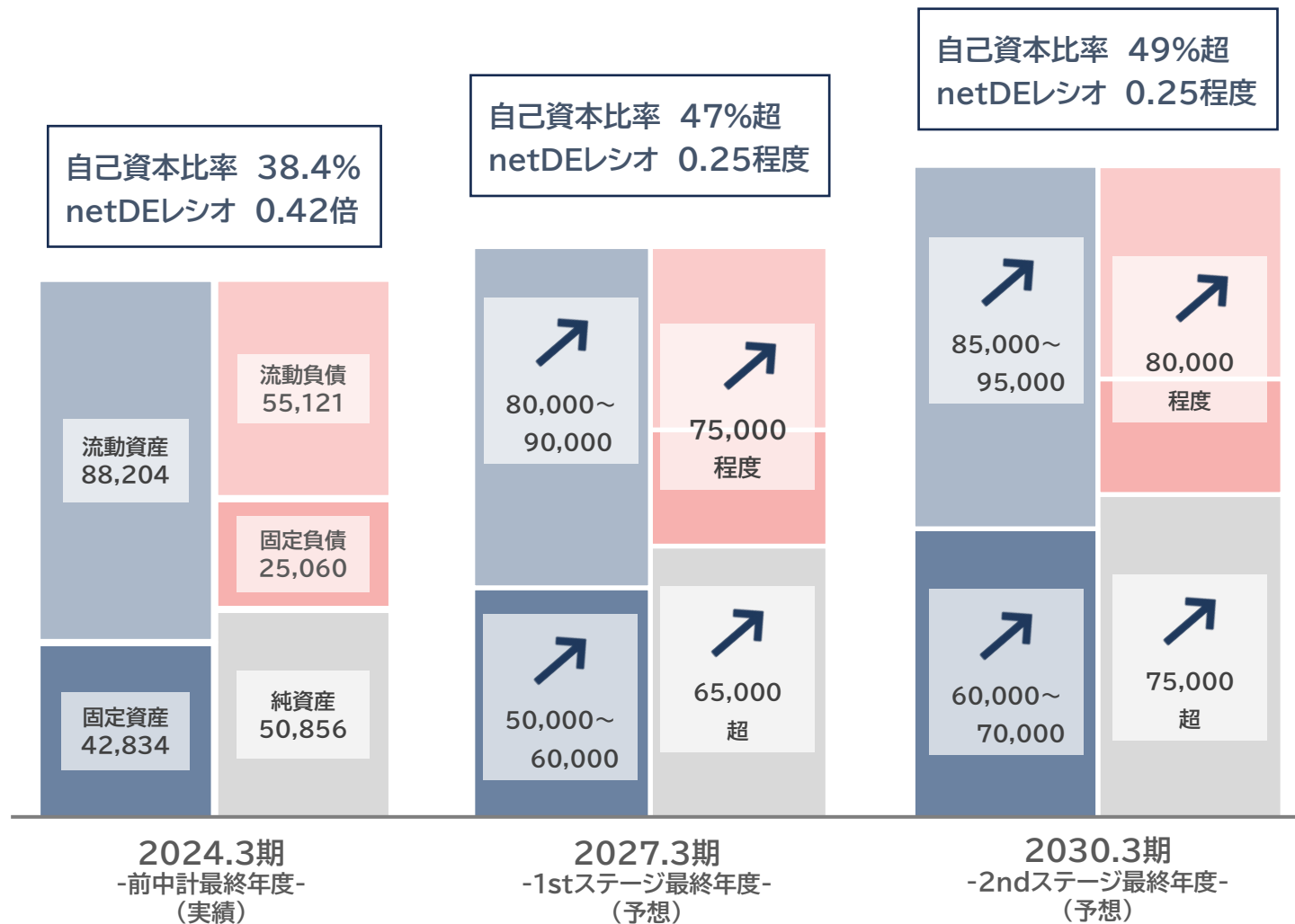
- ▶ キャッシュフローアロケーション方針
- ▶ BSマネジメント方針
- ▶ 配当方針
- ▶ キャッシュ創出力から見た当社株式の割安性
- ▶ PBR改善・市場評価向上に向けた取り組み方針

キャッシュフローアロケーション方針

キャッシュの創出力を高め、成長と還元の両立を図る



BSの安定性は一定水準に到達。これからは投資と還元のバランスを検討する資本マネジメントフェーズへ



BSマネジメント方針

自己資本マネジメント

- ・自己資本の積上げにより自己資本比率は50%に迫る
- ・今後は投資と還元のバランスを検討するフェーズへ

有利子負債マネジメント

- ・金利上昇局面につき、調達・返済のラダー管理を徹底
- ・グループファイナンスの浸透により資金を効率化

運転資本マネジメント

- ・販売数量の増加により運転資金の増加を見込む
- ・在庫管理の徹底やサイトの最適化によりCCCを改善

成長投資との両立を図りながら、安定的・累進的な株主還元を継続する

配当基本方針

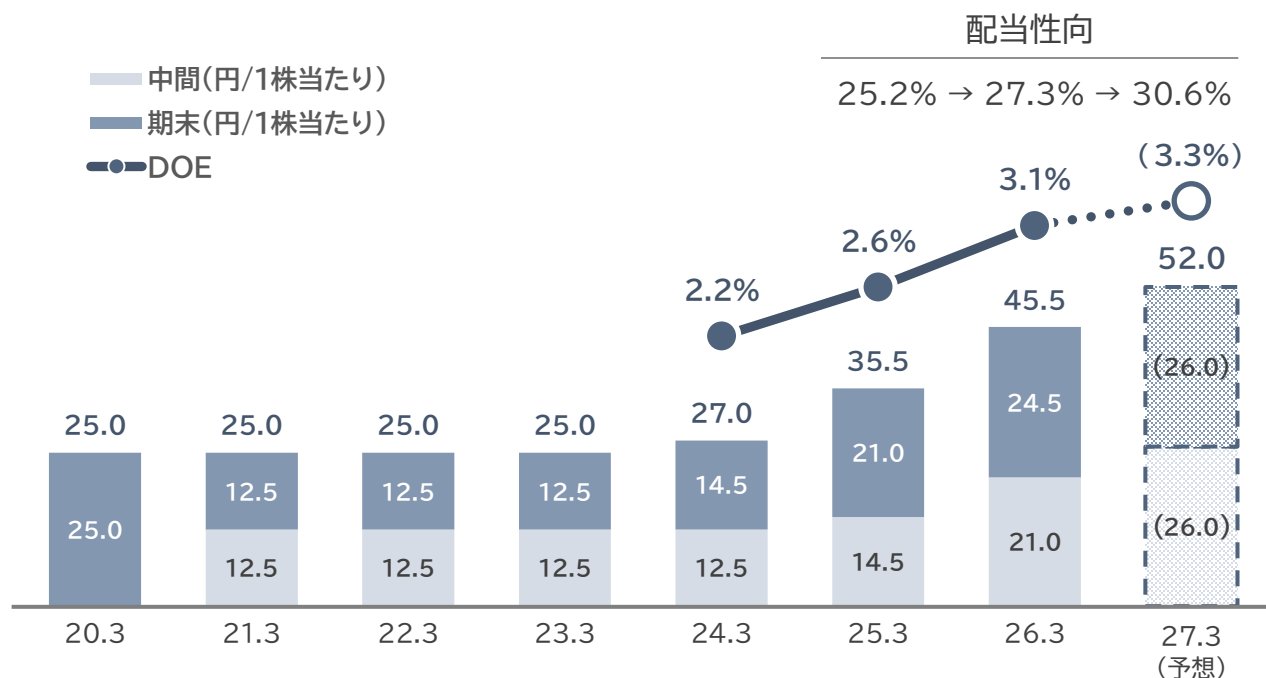
長期的発展の礎となる財務体質強化のための内部留保の充実と累進配当を基本として、連結株主資本配当率(DOE)3%を目標といたします。
内部留保資金につきましては、将来にわたっての競争力を維持・成長させるための投資資金として有効に活用する方針です

配当予想

■ 2026年3月期 年間配当金 **45.5円/株**

■ 2027年3月期 年間配当金 **52.0円/株**
(前期比+6.5円)

連結株主資本配当率 **3.3%**
(前期比+0.2pt)

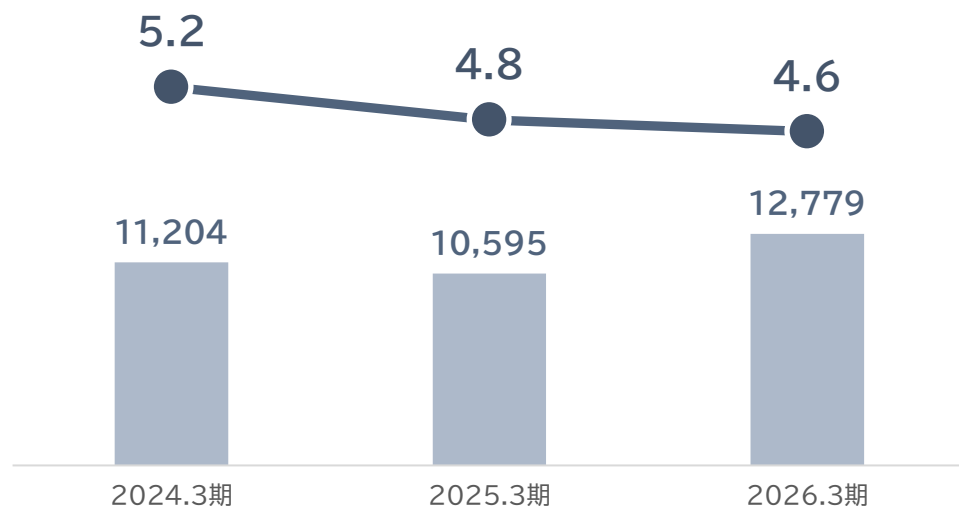


キャッシュ創出力から見た当社株式の割安性

安定的なEBITDAを創出している一方、EV/EBITDA倍率は同業・市場平均を下回る水準

■ EBITDA (百万円) ●●● EV/EBITDA倍率

EV/EBITDA倍率 7~9倍レンジ
(食品セクター平均※当社調べ)



EV : 企業全体の実質的な価値を示す指標(株式時価総額 + 有利子負債 - 現預金等)
EV/EBITDA倍率 : 企業価値をEBITDAで除した指標

日本の食を支える「なくてはならない事業基盤」

- ・ 配合飼料は、肉や魚の生産に不可欠な存在
- ・ 日本の食を根底から支える事業で、安定した需要が見込まれる

不透明な外部環境下でも安定的に利益計上(統合後10年通期赤字なし)

- ・ 畜産飼料は、原料価格の変動を販売価格へ転嫁する仕組みを有しており、為替や国際市況が変動しても業績が大きく崩れにくい特性

安定収益を活かした将来への成長投資

- ・ 安定した収益と財務基盤を背景に、設備・技術投資を計画的に実施
- ・ 財務基盤を活かし、中長期的な競争力向上を目指す

安定したキャッシュ創出力を背景に、
現在の株価は事業価値に対し割安水準にあると認識

PBR改善・市場評価向上に向けた取り組み方針

2027年3月期は、稼ぐ力と資本効率を高め、市場から評価される経営へ踏み出すフェーズ

現状把握

ROE
3年以上
10%超

食を支えるインフラ企業
として安定した収益性

10.7 10.3 11.0

2024.3 2025.3 2026.3

PER
3年以上
8倍未満

評価向上の余地

安定した収益性が、株価
に届いていない

7.3 6.2 7.1

2024.3 2025.3 2026.3

今後の方針

利益率の向上



財務レバレッジ
マネジメント

第2フェーズの800億円投資を
“走りながら回収する”収益体制へ

- ①業界課題解決に資する製品販売
- ②徹底した価格規律に基づく販売戦略
- ③財務規律に基づいた資本配分

自己資本
マネジメント



投資家との
対話増加

自己資本比率50%前後
を目途にコントロールし、
“溜めずに回す自己資本”の実現

現状を直視し、
“待たずに会いに行くIR”
により、投資家との対話を広げる

目標値

ROE

10%

(2027.3期目標)



PER

15倍程度

〔プライム上場企業
食品セクター中央値〕

※当社調べ

PBR1倍を
クリアし、
1.5倍以上へ

Appendix

フィード・ワンの長期ビジョン

戦略投資により、業界トップシェアを維持し、EBITDA+50%以上・ROIC+2ptを達成する

第1フェーズ

～2024年3月期

統合による事業基盤の確立

販売数量の増加



グループ会社の
選択と集中

関係会社数
42社
▼
34社

財務体質強化

DELシオ
1.02倍
▼
0.63倍

第2フェーズ

2025年3月期～2034年3月期

1stステージ
(25.3～27.3)

量から質へ転換
(収益性改善)

2ndステージ
(28.3～30.3)

経営基盤の深化
(設備投資)

3rdステージ
(31.3～33.3)

利益の最大化
(規模×収益性)

1stステージ
25.3→27.3
(実績) (予想)

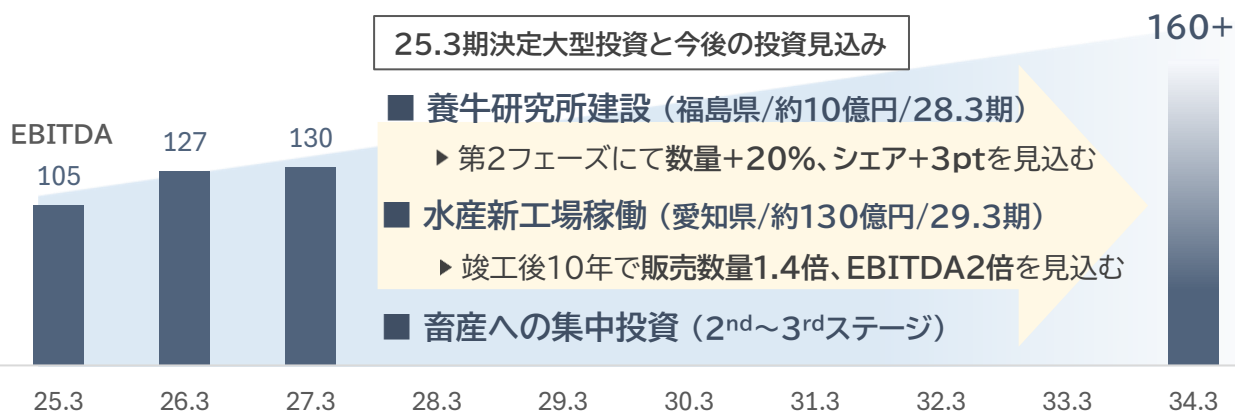
EBITDA

105億円 → 130億円

ROIC

6.1% → 7%

総投資額 約800億円により、規模×収益性の最大化を実現



2034年3月期

Visionの実現

1(ONE)にこだわり選ばれる企業へ

EBITDA 160億円以上

ROE 10%以上

ROIC 8%以上

販売数量 シェア20%以上

(参考)

工場建設効果の事例 ～北九州畜産工場～

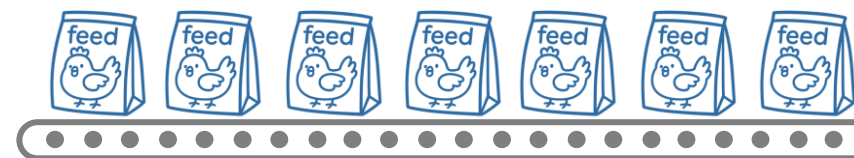


品目削減により、製造効率とコスト構造の改善を実現

製造品目の削減イメージとその効果



品目の変更の度に清掃や備品交換が必要
→品目数が多いほど、“製造していない時間”が多くなる
→銘柄を切り替える度に、製造前後で欠減(※)が発生する



必要数量が短時間で製造できるようになる
→稼働時間÷製造時間 となる
→製造前後で発生する欠減が抑えられる

効果① 時間当たり製造数量増加

約 **180%**
・北九州水産工場のケース
・取り組み開始元年(2022年)対比
・2026年3月期も約10%改善

効果② 欠減費用の削減

約 **80**百万円
・北九州水産工場のケース
・2025年3月期対比
・品目削減以外の効果も含む

※機械の動かし始めや止める間際に発生する製品として出荷できないもの。原料として再利用できるが、余分な製造コストとなる

その他参考資料



会社名	フィード・ワン株式会社
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
代表	庄司 英洋
設立	2014年10月1日
資本金	100億円
従業員	935名 (2026年3月31日現在/連結)
筆頭株主	三井物産株式会社 (持株比率/25.6%)
事業	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)



代表取締役社長

庄司 英洋

PURPOSE(企業理念)

飼料で食の未来を創り、命を支え、笑顔を届ける

配合飼料の製造・販売から農場・食品まで事業領域とし、日本の「おいしさのみなもと」を創造しています

子会社 16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)
東北フィードワン販売(株)
鹿島フィードワン販売(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

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

(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

● その他

KYODO SOJITZ FEED COMPANY LIMITED
NIPPAI SHALIMAR FEEDS PRIVATE LIMITED
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

収益構造はコア事業である畜産飼料事業の影響が大きく、売上高は業績の指標とはなりません

【売上高】 輸入原料価格の変動に応じ販売価格を見直し

- 畜産飼料は四半期に1度、輸入原料価格の変動に応じた販売価格の見直し(価格改定)が行われます
- **売上高は価格改定の影響を大きく受けるため業績の指標とはなりません**

【売上原価】 売上原価の大半を原料費が占める

- 配合飼料の売上原価の大半を原料費が占めています
- 原料費の8割以上が輸入原料となるため輸入原料の価格変動は売上原価に直結します

【販管費】 配合飼料価格安定制度積立金を計上

- 輸入原料価格の急激な価格上昇が畜産生産者の経営に及ぼす影響を緩和する制度です
- 国、メーカー、生産者が基金を積み立てており、条件を満たした際に生産者に補填金が拠出されます
- 積立金は税務上販管費への計上が認められており、2026年3月期は**約65億円**を計上しました

売上高

売上原価

販管費

営業利益

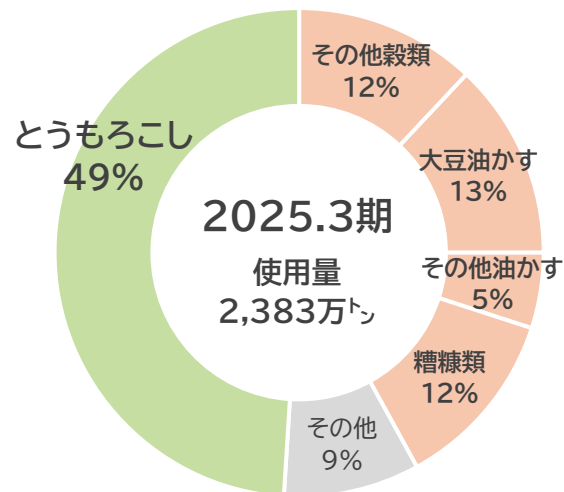
畜産飼料事業は輸入原料の価格変動に応じ販売価格の改定を行うため、一時的な変動はあるものの、利益は安定しています

飼料穀物のほとんどは輸入に依存しており、特に、米国・オーストラリアに大きく依存しています

我が国の飼料穀物輸入量 (万ト)

	2023.3期	2024.3期	2025.3期
とうもろこし	1,116	1,126	1,143
こうりゃん	15	9	5
小麦	41	41	39
大麦	108	107	102
その他	4	4	4
合計	1,284	1,287	1,293

配合・混合飼料の原料使用量



米国
とうもろこし(81%)

ブラジル
とうもろこし(18%)

オーストラリア
大麦(53%)
小麦(65%)

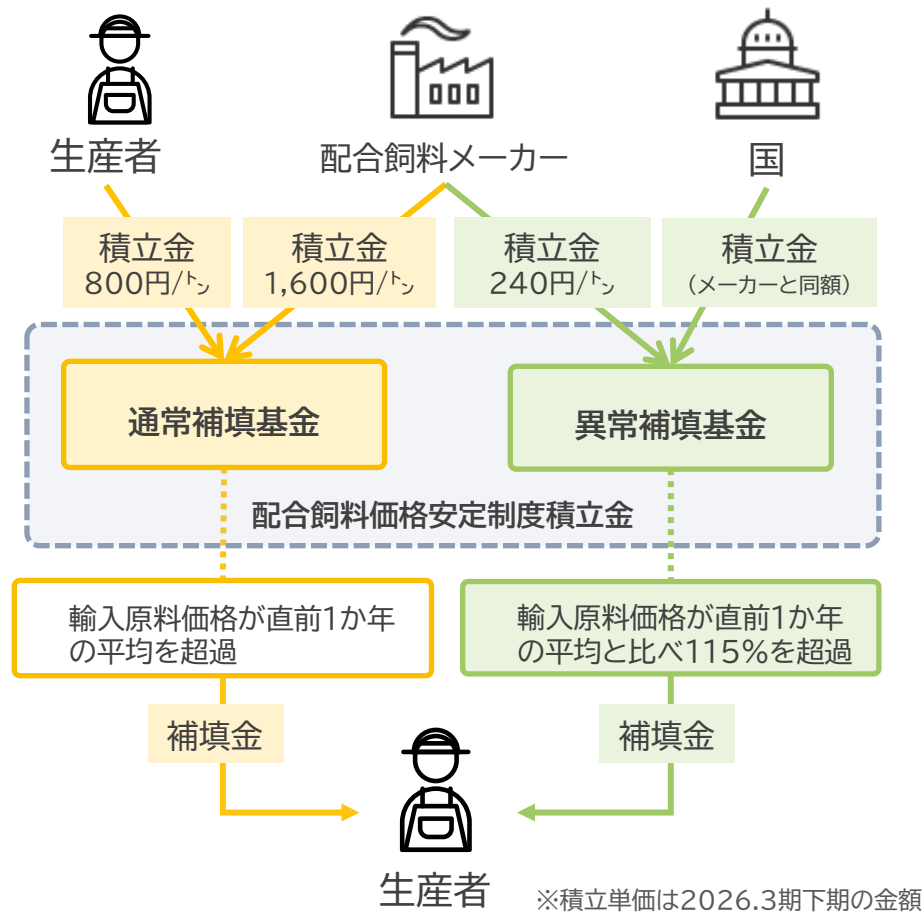
注:括弧内の%は2025.3期の輸入量の国別シェア
出典:農林水産省「畜産をめぐる情勢(令和7年12月)」

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です（※畜産飼料のみ）



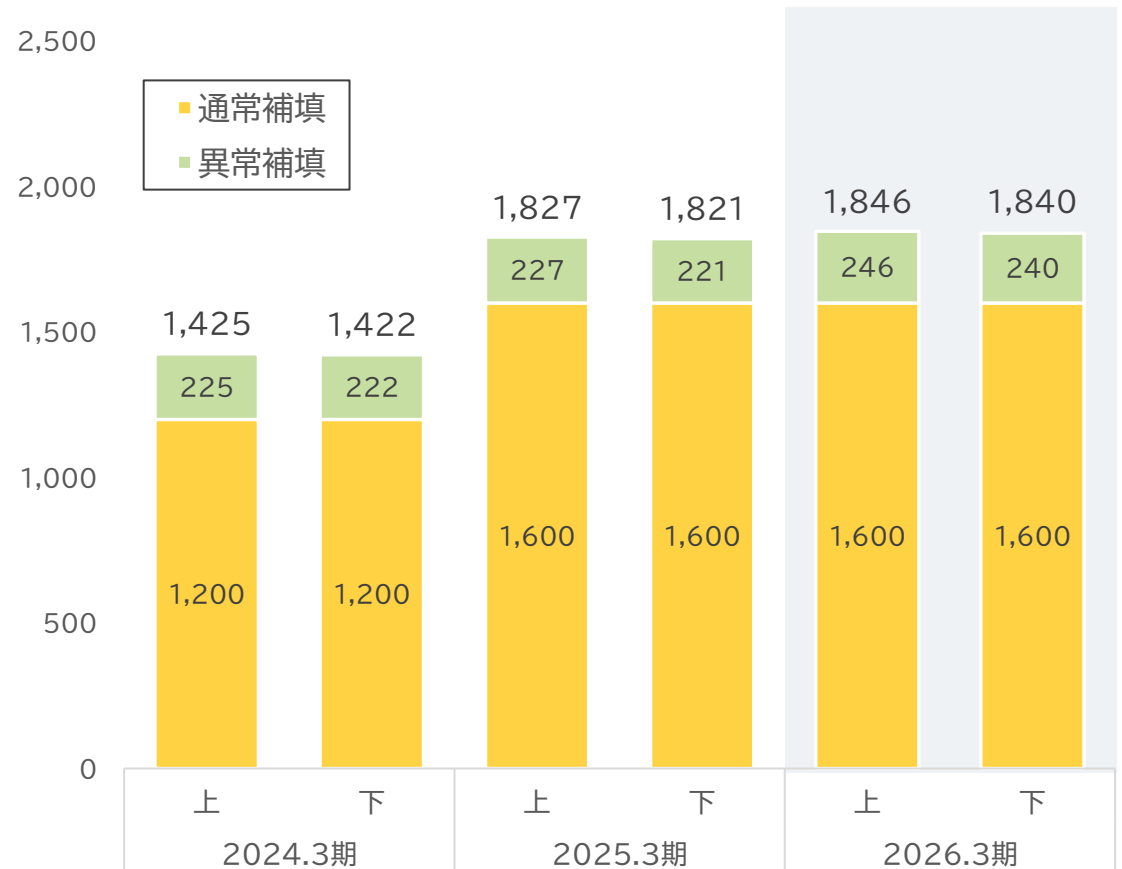
詳しくはこちら

〔 制度の仕組み 〕

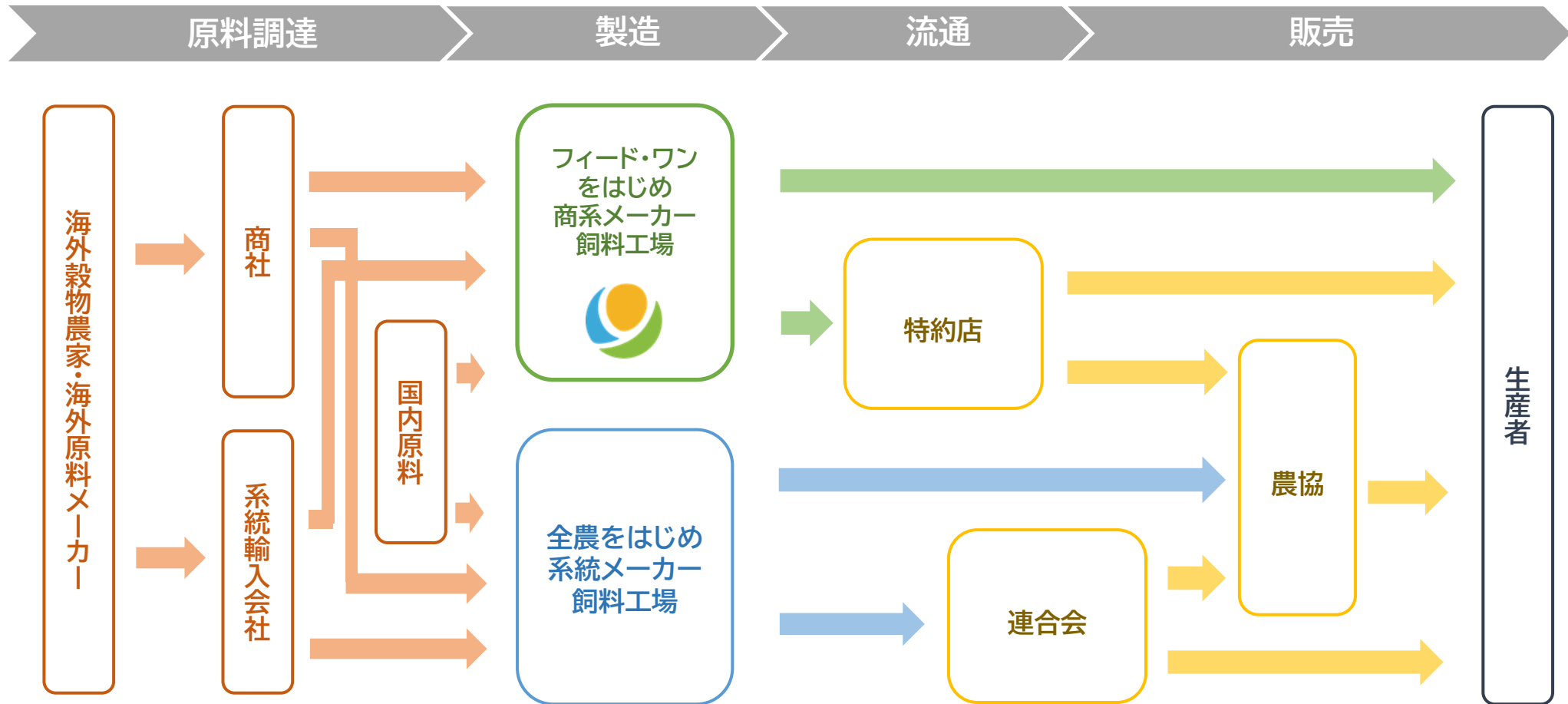


〔 積立金(配合飼料メーカー) 〕

単位:円/トﾝ



飼料工場から生産者までの商流は、「メーカー直販」「特約店経由」「農協経由」等が存在します



フィード・ワン
IR情報 トップ



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

フィード・ワン
統合報告書2025



https://www.feed-one.co.jp/ir/integrated_report/

フィード・ワン
企業調査レポート



https://www.feed-one.co.jp/ir/sponsored_research_report/

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

<IRに関するお問い合わせ>

おいしさのみなもと



財務経理部 IR・財務企画課

E-mail : ir@feed-one.co.jp

Webサイト : <https://www.feed-one.co.jp/>

