

スターゼングループ

統合報告書2025

INTEGRATED REPORT

スターゼンの理念体系

経営理念

食の感動体験を創造することで
世界中の人々と食をつなぎ続ける



スターゼンと取引をして
よかったといわれる会社にしよう



スターゼンで働いて
よかったと思える会社にしよう



仕事を通じて自ら成長しよう

2024年に新たな経営理念とブランド・ビジョンを策定しました。
変化の激しい時代に対応し、従業員が多様な価値観や能力を尊重し合いながら力を発揮できるよう、
自律自走型の組織を目指しています。

ブランド・ビジョン

「いただきます」で、もっと元気に。
「ありがとう」で、もっと笑顔に。

創業以来ずっと大切にしてきたこと。
世の中の役に立ちたい。
何ごとにも誠実に一生懸命に。
食肉を身近なものにしたいという想いから、
前例のない挑戦を続け、
業界の発展に尽くしてきました。

新たな可能性を信じ、食肉から“食”へ。
天空に輝く星のように、
世の中に輝く星となれるように。
「スターゼン」にはそんな願いが込められています。

長年にわたり皆さまに支えられて今があります。
尊い命を大切にすること、
安全安心な商品をつくる責任、
そして届ける使命があるからこそ、
今も産地からお客様へ安定して
“食”をつなぐことができます。

“食”には日常の中にある感動を創るチカラがあります。
大切なあの人が今日も元気いっぱい過ごせるチカラ。
一日の疲れを癒し、明日へのやる気を生み出すチカラ。
仲間とのいこいの場で人と人をつなぐチカラ。
つくる人、食べる人、すべての人を笑顔にするチカラ。

ひとつでも多くの「いただきます」で、
もっと元気な明るい社会を。
たくさんの「ありがとう」で、もっと笑顔が輝く世界を。

スターゼンはこれからも“食”の可能性と共に
新たな感動を創り続けます。



Index

目次

01 ステークホルダーの皆様へ

- 05 社長メッセージ
- 09 財務担当役員メッセージ
- 10 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 11 社外取締役メッセージ

02 スターゼンの競争優位性

- 14 創業以来培われた食肉への深い知見
- 15 多様な市場ニーズへの適応力
- 16 国内で培った知見を海外で活かす
- 17 人的資本の有効活用

03 価値創造ストーリー

- 19 スターゼンの歴史
- 21 スターゼン at a Glance
- 22 価値創造プロセス
- 23 事業モデル
- 24 6つの資本

04 中期経営計画

- 26 外部環境
- 27 中期経営計画2023-2025
- 28 新規事業への挑戦
- 29 国内事業改革
- 30 DXへの取り組み

05 持続的成長に向けた取り組み

- 32 サステナビリティ戦略の全体像
- 33 サステナビリティ推進体制
- 34 重要課題と取り組み実績
- 35 ステークホルダーエンゲージメント
- 36 バリューチェーン全体での取り組み
- 37 環境への取り組み
- 38 気候変動対策の強化
- 41 社会への取り組み

06 持続的成長を支える基盤

- 47 コーポレート・ガバナンス
- 52 コンプライアンス
- 53 リスクマネジメント
- 54 役員一覧

07 Corporate Data

- 57 財務/非財務ハイライト
- 58 11年間の連結財務サマリー
- 60 会社情報/投資家情報

表紙のご説明

急速に変化する社会・経営環境の中にあっても、当社は創業以来大切にしてきた『信頼ある品質』『誠実に一生懸命』『挑戦する心』『チームワーク』『世の中の役に立ちたい』という価値観を核とし、柔軟かつ前向きに未来を切り拓いていく姿勢を表現しています。



「統合報告書 2025」発行にあたって

当社の統合報告書は、財務・非財務情報を経営戦略とともに伝えることで、株主・投資家をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様との建設的な対話を促進することを目的としています。特集では、「食肉への深い知見 (Depth)」、「市場ニーズへの適応力 (Diversity)」、「国内で培った知見を海外で活かす (Delivery)」の3つの視点からスターゼンの競争優位性と収益力向上に向けた施策に焦点をあて、成長ストーリーを分かりやすく表現することを目指しました。本報告書が、皆様の当社グループへの理解を深める一助となれば幸いです。なお、編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

報告対象期間

2025年3月期(2024年4月~2025年3月)※一部、対象期間外の情報を含みます。

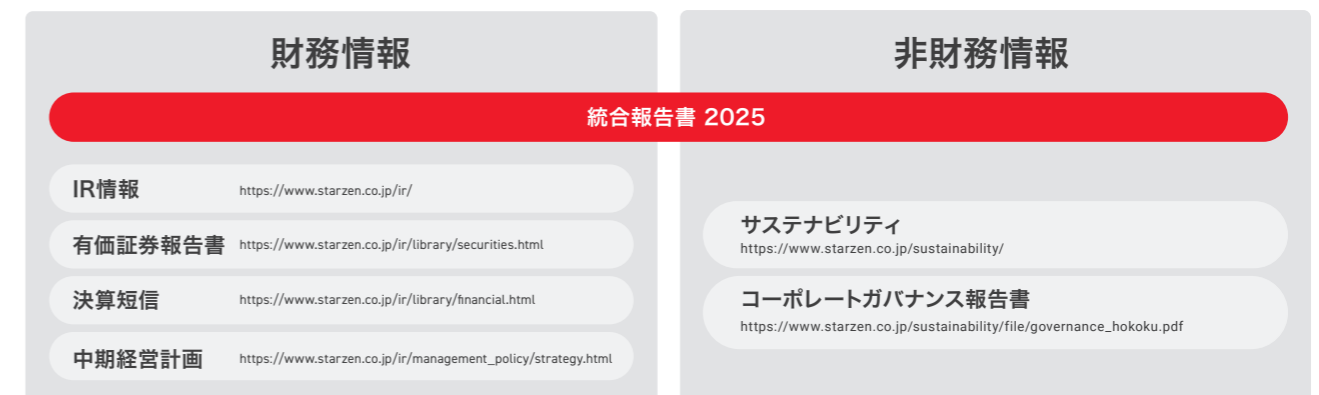
報告対象範囲

主に当社および当社の連結子会社を報告対象範囲としていますが、一部非連結子会社ならびに関連会社に関する情報を含みます。

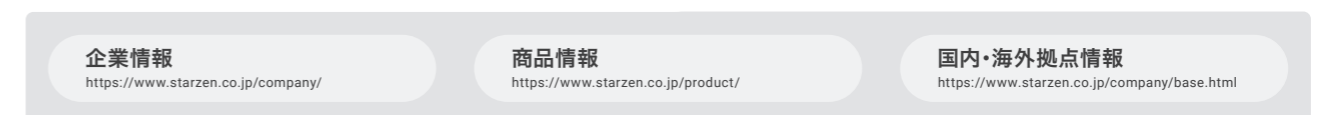
見通しに関する注意事項

本報告書には、当社グループの将来の業績などに関する見通しの記述が含まれています。これらは現在入手可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みであり、経済動向、競争激化、法規制や税制、諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ、実際の業績などは当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

情報開示体系



その他



Three Key points

統合報告書2025における 3つのポイント

- 1 社長メッセージ
- 2 スターゼンの競争優位性
- 3 サステナビリティ戦略の全体像



社長メッセージ

当社の競争優位性、海外事業の積極展開、全体最適に向けた組織改革、“マーケットイン”の視点での選ばれる商品づくり、三位一体経営などについてお伝えします。

[社長メッセージ ▶P.05](#)

スターゼンの競争優位性

スターゼンの強みは①トータルサプライチェーン②市場ニーズに応える対応力③海外事業拡大に向けた推進力の3つです。これらを支える人的資本の育成・活用方針も含めて説明します。

[スターゼンの競争優位性 ▶P.13](#)

サステナビリティ戦略の全体像

新たな経営理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、ESGの観点から温室効果ガス(GHG)の削減や食品ロス削減、アニマルウェルフェア等の重要課題の解決に向けて取り組んでいます。

[サステナビリティ戦略の全体像 ▶P.32](#)

Chapter

01

ステークホルダーの
皆様へ

三位一体経営で実現する価値共創

スターゼングループは企業、株主、従業員の三位一体経営のもと、取引先をはじめとする多様なステークホルダーとの対話を重視しています。創業以来大切にしてきた「変えてはならないもの」と環境変化に応じた「変えていくべきもの」を見極め、経営に反映することで、すべてのステークホルダーとの持続的な価値共創の実現を目指します。

- /05 社長メッセージ
- /09 財務担当役員メッセージ
- /10 サステナビリティ担当役員メッセージ
- /11 社外取締役メッセージ



CEO Message

社長メッセージ

新たな経営理念のもと、 チームでつなぎ全体最適を目指す

- お伝えしたいこと
- 1 100年企業を目指して —▶P.05
 - 2 スターゼンの強み —▶P.06
海外事業の積極展開、
“マーケットイン”の視点での商品づくり
 - 3 株主、企業、従業員、それぞれの
価値を高め合う三位一体経営 —▶P.08
 - 4 ステークホルダーの皆様へ —▶P.08

100年企業を目指して

今年、スターゼンは創立77周年を迎えました。戦後間もない激動の時代に誕生した当社は、日本の食文化の発展とともに食肉事業を中心に成長してきました。1999年には、食肉以外の加工食品などの事業領域にさらなる可能性を見出し、“食”のトータルサプライヤーへの転換を図るべく、社名をゼンチクからスターゼンへと改めました。そして昨年、33年ぶりに理念体系を刷新し、この先の100年に向けて新たな一歩を踏み出しました。「食肉から食へ」という基本的な考え方は変わっていませんが、私たちの存在意義

から見つめ直し、「食の可能性と新たな感動を創り続ける」という未来へのありたい姿を経営理念に込めました。2,700人を超える従業員を抱える今、価値観も働き方も多様化する中で、同じ方向に向かって進んでいくために、現在全社を挙げて浸透活動に取り組んでいます。経営理念の自分ごと化を促し、一人ひとりが「こうすべき(To Do)」と言われるのを待つのではなく、「こうありたい(To Be)」と主体的に行動できる組織集団に変わっていくことを目指しています。

外部環境

私たちを取り巻く環境は、年々厳しさを増しています。畜産農家の減少、飼料価格の高騰、疾病の発生、さらには気候変動による家畜への影響など、食の安定供給を担う私たちにとって、これらは避けては通れない重要な課題です。こうした業界に関わる変化に加え、国内市場にも大きな変化が見られます。人口減少や消費者嗜好の多様化が進む中、従来の常識や過去の成功体験が通用しにくくなってきています。

市場の構造が変化する中で、私たちが持続的に成長していくためには既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と収益力の向上が不可欠です。相場の変動に左右されない強固な企業体質をいかに構築するか。そして、安定した収益基盤をどのように確立していくか、これらは企業としての持続可能性を高めるうえで、極めて重要なテーマです。

代表取締役社長
横田 和彦



CEO Message

社長メッセージ

スターゼンの強み

当社事業における生命線であり最大の強みは、国内外の幅広い生産、加工、調達機能とそれらを広く展開していく物流・販売機能です。国内では約50カ所の営業拠点を有し、お客様に密着した営業体制により多様なニーズにきめ細かく対応しています。この体制は、今後さらに盤石にしていく必要があると考えています。また、食肉処理場に併設された自社工場には、精肉・加工技術に精通した人材が多数在籍し、高水準の衛生管理体制を整えています。こうした衛生管理や技術力は国内外のお客様から高い信頼を得

ており、当社の「品質」の根幹を支える重要な要素となっています。さらに、国内事業では、人手不足の影響からスーパーマーケット個々の店舗での精肉加工が困難となり、大手企業は自前でプロセスセンター（PC）を設置し加工することが増えています。当社はこうしたニーズに応えるべく、自社PCの加工ノウハウを活かし、お客様のPC向けに最適な規格に加工した食肉原料を供給できる体制を構築しており、鮮度や規格の安定性においても、業界内で高い評価をいただいています。

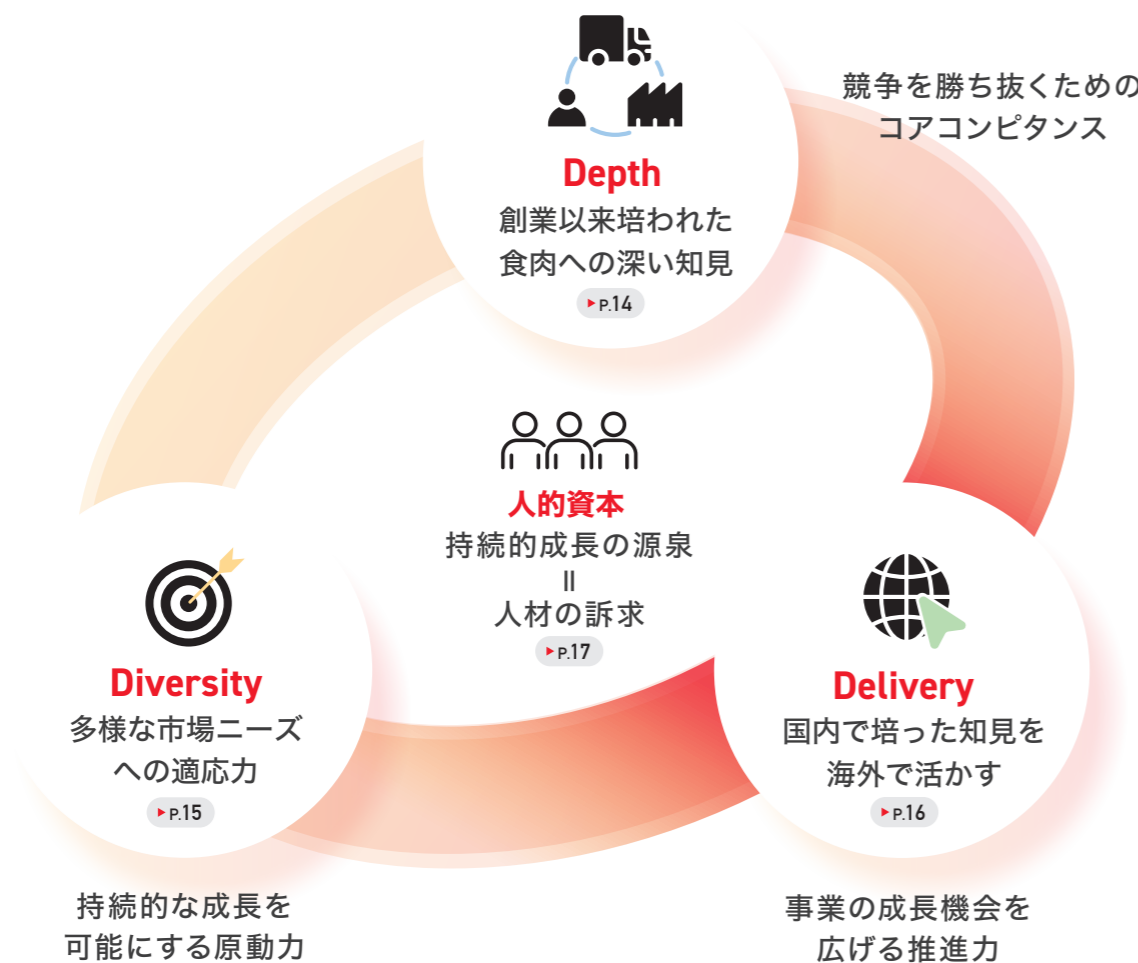
加えて、和牛に関する深い知識と提案力を持つ人材も当社の重要な強みです。牛一頭分の各部位の特徴を理解し、地域やお客様ごとの嗜好に応じて適切な提案を行うスキルを有しています。たとえば、国内では高級部位であるリブロースやサーロインの消費が伸び悩む傾向がある一方で、これらの部位は海外市場で高い需要があります。当社は国内外の販売ネットワークを活用し、お客様のニーズに応じた柔軟な

販売戦略を展開することで売れ残りの防止と利益の最大化を実現しています。こうして国内で得られた原資、技術力、ノウハウをフルに活用して、海外で業容を拡大していくことが、今後の当社の発展の肝になると考えています。国内事業で培った強みを基盤に、グローバル市場においても競争力を発揮し、持続可能な成長を目指してまいります。

海外事業の積極展開

当社は2025年度を最終年度とする中期経営計画のもと、持続可能な成長のための変革に取り組んでいます。中でも特に注力しているのが、海外事業の拡大と取扱商品の高付加価値化に向けた取り組みです。海外事業は、「海外現地での生産・販売強化」と「国産和牛の輸出拡大」の二軸で推進しています。まず、海外生産では、付加価値の高い豪州産のWagyuに着目し、その調達基盤を盤石なものとするため、2025年4月に豪州肥育農場を子会社化しました。この農場は当社の豪州Wagyuブランドである「御櫻牛」の肥育を委託していた農場ですが、今回の買収により生産段階から当社が直接関与できる体制を整えました。今後は、経済連携協定による東南アジアを中心とした輸出先での関税優遇、疾病対策面での地理的優位性、そして現地との長年の信頼関係を活用しながら、ハラール認証の取得から人口増加が期待されるイスラム圏への販売拡大も進めてまいります。一方、国産和牛の輸出においては、輸出専用ブランドの「AKUNE GOLD」を軸に欧州などで販売を拡大しており、売上高は二桁成長を記録しています。2022年にアイルランドで開催された世界ステーキコンテストで最優秀賞を受賞したことも追い風となり、ブランド認知度と評価は着実に高まっています。さらに、2025年3月には、国内有数の和牛生産者・

水迫ファームと資本業務提携を実施し、長期的な供給体制の強化に取り組んでいます。今後は、限られた資源である「和牛」を、国内外のお客様にどのように配分し、価値ある形でお届けしていくかが私たちにとって重要な課題となります。供給面の強化と並行して、海外現地での販売体制の構築にも注力しています。中国や東南アジア、米国などでの実証的な取り組みを通じて痛感しているのは、日本の営業モデルをそのまま海外に適用するだけでは通用しないという現実です。日本との消費嗜好の違いから商品だけでなくサービス面も含め、徹底したローカライズが不可欠であると考えており、取り掛かりとして、マーケティングや商品開発の担当者が現地の店頭に立ち消費者の行動観察やヒアリングを行い、得られた一次情報をもとに商品開発や取引先への提案の仕方を考える取り組みも一部で始めました。私自身も月に一度のペースで海外に出張しており、世界的な和食人気の高まりを背景に、現地でもすき焼き、しゃぶしゃぶ、焼肉、肉寿司など、多彩な調理法に応じた部位やカット提案へのニーズが高まっていることを肌で感じています。お客様のニーズに応じたコンサルティング型の営業は、当社の強みでもあり、今後も一層の強化を図ってまいります。



CEO Message

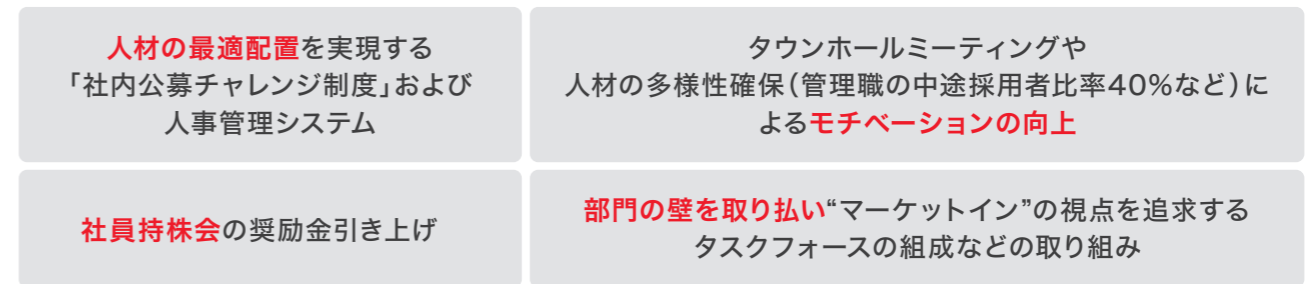
社長メッセージ

“マーケットイン”の視点での商品づくり

私は社長就任以前から「お客様に選ばれる商品開発」の重要性を強く意識し、推進してきましたが、その大切さを実感したのは、営業所での現場経験を経て、約20年前に量販事業部の責任者として、大手小売業との取引に携わった際のことです。当時、価格競争だけでは差別化が難しく、徹底した店舗対応力に加え、パートナー企業としてともに商品をつくるという提案力がなければ大手の競合他社に対抗することはできませんでした。当社が真に選ばれる存在となるためには、「単に商品を卸す」のではなく、お客様の視点に立った価値提案こそが重要であると実感し、メニュー提案型の販売推進チーム「シェフレディ」を立ち上げ、お客様の声を商品開発に反映させる体制を構築してきました。

さらに、社内におけるマーケティング意識の醸成にも注力し、商品開発や営業を担う社員が「お客様・消費

者視点」で物事を考えられるよう、マーケティングやブランディングを積極的に学ぶ機会を設けてきました。現在では、約50名の有資格者が在籍し、部門横断的に商品開発に携わる体制が整っています。加工食品の開発においては、商品カテゴリごとにブランディングを担当するチームを設け、営業企画部門や商品開発部門と連動して商品づくりを進めています。これまでに、ハンバーグや加工食肉製品、ローマイヤブランドの商品などで「お客様視点」に立った商品開発が進み、一定の評価をいただいています。今後も、こうした“マーケットイン”の視点を大切にしながら、スターゼンの強みである原料調達力と融合させた付加価値の高い商品づくりを推進し、「お客様に選ばれる」企業であり続けるための挑戦を続けてまいります。



「全体最適」に向けた組織改革

私は常々、「会社とは無機質な箱ではなく、多様な価値観を持つ人々が互いを認め合い、尊重しながら集い、働く場である」と話しています。年齢や部署、組織の枠を超えて、すべての社員がそれぞれの強みを活かしながら協働することで、組織としての力が最大限に発揮されると考えるからです。

最近、特に力を入れている取り組みの一つが、海外展開に向けた社内体制の強化です。和牛や加工食品などの国産商品の輸出案件が増加する中で、これまでの体制では、実行力やスピード面で十分な成果を出すことが難しい場面が出てきました。輸出の担当窓口の海外本部は、従来食肉原料の輸入を中心に重要な役割を担う部署であり、輸出に関しては新たな知見や

対応力が求められます。

こうした状況に対応するため、既存の枠を超え社内体制を柔軟に見直しました。輸出に関する窓口は引き続き海外本部が担いながらも、実務面では加工食品や国産食肉の営業部門、商品開発、産地工場、品質保証などの部門を加えたタスクフォースチームを編成し、協働体制を構築しました。この組織横断的な取り組みにより、各部門が持つ専門性を結集し、海外のお客様にも高い評価をいただくなどの成果が生まれてきています。今後も「全体最適」の視点を大切にしながら、部門横断の連携をさらに深め、柔軟で強固な組織づくりを推し進めてまいります。

サステナビリティの推進

スターゼングループは、「食の感動体験を創造する」という経営理念のもと、社会とともに持続的に成長していく企業を目指し、サステナビリティの推進に取り

組んでいます。

具体的には、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に向けた対策として、生産・加工・物流など各工程にお

CEO Message

社長メッセージ

けるエネルギー効率の見直し、省エネ設備の導入、再生可能エネルギーの活用など、具体的な削減施策を段階的に進めています。また、企業価値の源泉は「人」であるとの認識のもと、人的資本への投資も強化しています。多様な人材が安心して働き、成長できる環境づくりを進めており、研修・キャリア支援・エンゲージメント施策に加え、譲渡制限付株式の付与

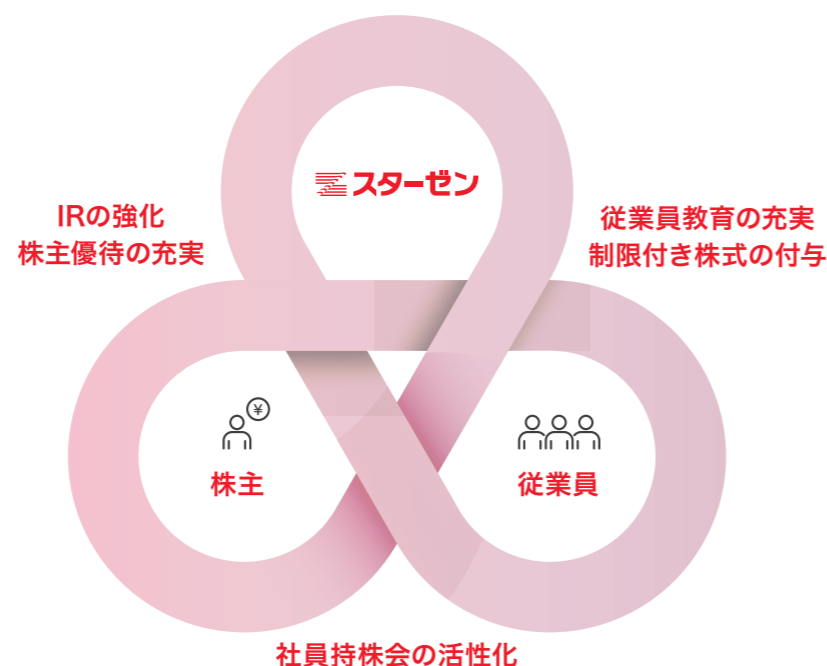
や持株会奨励金制度の拡充など、皆が成果を実感できる仕組みづくりにも注力しています。サステナビリティの取り組みは、収益力強化や企業価値の向上と並行して進めるべき重要な経営課題であり、三位一体経営とともに、持続的成長の両輪として位置付けています。

株主、企業、従業員、それぞれの価値を高め合う三位一体経営

当社グループは、株主・企業・従業員それぞれの立場で価値を共有し、ともに成長する「三位一体経営」の実現を目指しています。従業員に経営理念があるように「スターゼンで働いてよかった」と感じてもらいながら、中長期的な企業価値向上に向けては、国内外の成長市場への展開と効率化、高付加価値商品の

拡大といった施策を通じて、着実に収益力を高めていくことが欠かせません。また、株主や投資家の皆様との対話を重視し、DOE(連結純資産配当率)3.0%の目標設定をはじめ、自己株式の取得や株式分割など資本施策を機動的に実施し、安定的かつ累進的な利益還元の実現にも努めています。

理念体系の浸透により
企業価値向上に向けた
取り組みを加速



ステークホルダーの皆様へ

当社は、これまでの歴史の中で、牛肉・豚肉を中心に、生産から加工・製造、販売までを自社で一貫して手がけるサプライチェーンを築いてまいりました。今後はさらに、こうした強みを最大限に活かし、「スターゼンならではの商品」を充実させながら、国内外のお客様へお届けしてまいります。また、株主・企業・従業員が一体となって成長を目指す「三位一体経営」を通じて、企業価値の持続的な向上に努めるとともに、環境や社会との調和を重視し、事業の各段階におけるサステナビリティ課題にも、グループ全体で積極的に取

り組んでまいります。スターゼングループが目指すのは、単なる規模の拡大や短期的な業績向上ではなく、「食を通じて人と人をつなぎ、感動を生み出す企業」であり続けることです。新たに掲げた経営理念「食の感動体験を創造することで、世界中の人々と食をつなぎ続ける」のもと、全社一丸となって歩みを進めてまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



Finance Director Message

財務担当役員メッセージ

取締役
財務経理本部・
管理本部管掌

佐奈 常裕

資本コストを重視した成長投資

中期経営計画では、3年間で400億円規模の成長投資を計画し、着実に実行してきています。2025年3月には国内最大級の和牛生産者である株式会社水迫ファームと資本業務提携を締結し、当社の輸出専用和牛ブランドである「AKUNE GOLD」の供給体制を強化しました。また、海外事業においては、2025年4月に豪州のWagyu肥育農場であるブロードウォーターダウズ社の全株式を取得して完全子会社化し、「豪州Wagyu」の安定調達と生産段階から直接携わる体制を整えました。投資判断に際しては資本コストを常に意識し、ROICなどの投資リターンが資本コストを上回るかどうかを慎重に検証しています。資本配分にあたっては、こうした考えのもとに投融資審査会、経営会議や取締役会での議論を重ねて意思決定しています。

資本・財務戦略

株主還元については、2024年11月に「DOE(連結純資産配当率)3.0%を目指し、安定的かつ継続的に配当を拡充する」という目標を公表し、自己株式の取得も柔軟に実施することで、資本効率の改善と株主価値の最大化に取り組んでいます。また、自己資本比率は50%超と高水準を維持しており、今後は財務の健全性を確保しつつも、戦略的に財務レバレッジを活用し、さらなる資本効率の向上を図ってまいります。当社は、将来の持続的成長に向けた戦略的な投資を着実に実行していく方針としています。現在掲げているROE8%以上の目標に加え、資本効率の一層の向上を重視しながら、「成長投資」「株主還元」「財務健全性」の3つの要素の最適なバランスを追求し、資金の用途および分配について十分に検討を進めてまいります。

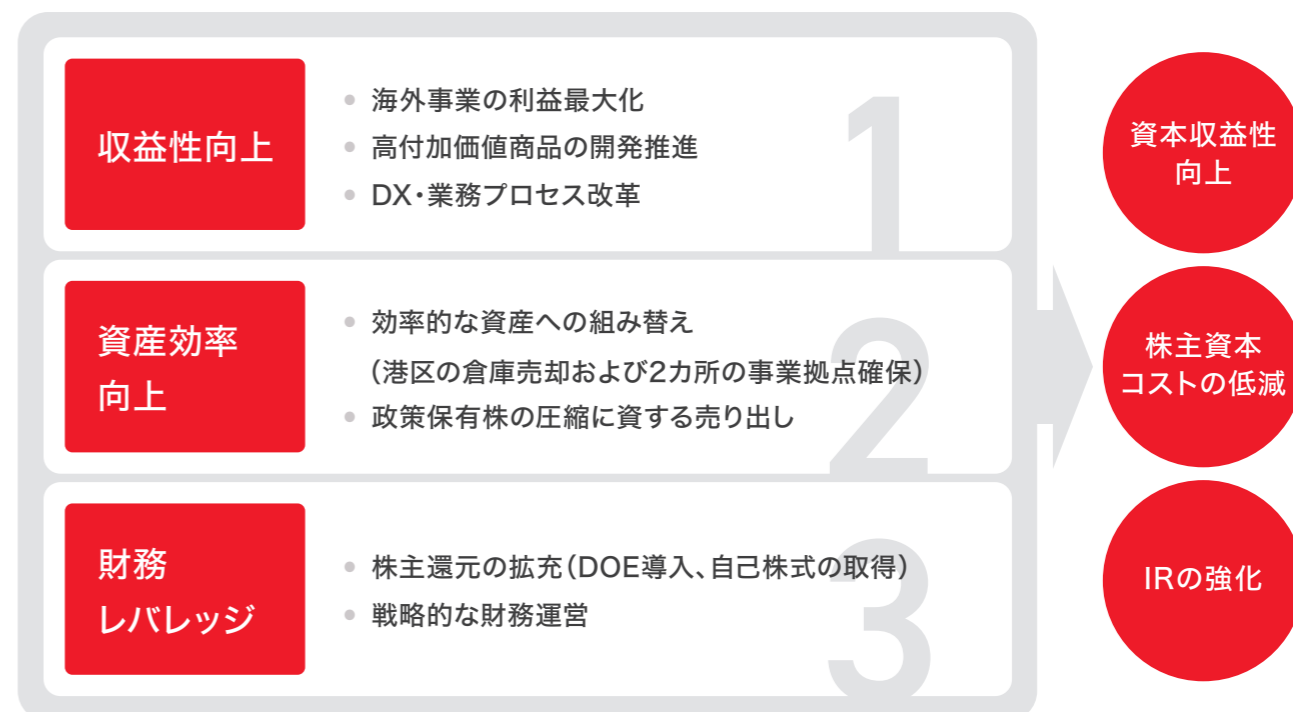
“

攻めの効率化で持続的成長へ。

持続的成長と市場との信頼構築

足元ではROEが10%を上回る水準で推移している一方、PBRは1倍を下回っており、企業価値の市場評価には改善の余地があると認識しています。こうした現状を踏まえ、昨年度は、個人投資家を中心とした株主層の拡大と多様化を図るため「株式の売出し」を実施するとともに「株式分割」を行い、株式の流動性向上を図りました。また、当社グループの事業に対する理解の促進と中長期的な関係の構築を目指し、「株主優待を拡充」することとしました。併せて、当社グループの従業員が、当社の業績や株価への意識を一層高め、株主の皆様と価値の共有を進

めることを主目的として、社員持株会の奨励金付与率を引き上げるとともに、加入者に対して「譲渡制限付き株式(RS)」を無償で付与する新制度を導入しました。これらの施策を通じて、従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、株主、従業員、当社のそれぞれが共に豊かになることを目指す「三位一体経営」に向けた取り組みを推進しています。今後も、中期経営計画に基づく成長戦略の着実な遂行に加え、透明性の高い開示を通じた成長期待の醸成、そして株主や投資家の皆様との建設的な対話を拡充させてまいります。



Sustainability Director Message

サステナビリティ担当役員メッセージ

フェーズ 1
2020～2023年度

- サステナビリティ委員会運営
- 当社サプライチェーン全体の温室効果ガス(GHG)排出量スコープ1、2、3算定
- 自社工場を対象にしたGHG削減委員会

フェーズ 2
2024～2025年度

- 経営理念との連動
- 海外現地パートナーとの連携
- 気候変動への取り組み強化

フェーズ 3
2026～2030年度

- 全社一体となった取り組みの強化
- GHG排出削減

企業価値を長期的に高め、持続可能な事業運営を実現するためには、サステナビリティを企業活動の基盤として位置付け着実に対策していくことが不可欠です。この意識を常に持ちながら、多くの人に「食」を安定供給できる、真に価値ある企業を目指していきます。

サステナビリティ基本方針

スターゼングループは創業以来、人々に欠かせない「食」を提供することを使命とし、社会に貢献し続けることを目指しています。ステークホルダーの皆様の期待に応えながら環境・社会・経済をめぐる様々な課題解決に「食」を通じて取り組み、持続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に努めます。

マネジメントメッセージ

気候変動をはじめとする社会課題が深刻化する中、食肉卸売を主力とする当社の事業モデルにおいては、サプライチェーン全体への視点と、環境・社会への責任ある対応がますます重要となっています。当社事業の基盤である健康な家畜の飼育と生産は、気候変動と深く結びついており、ESGを核とした重要課題の中でも、特に環境への取り組みは最優先のテーマです。

当社は、2020年度から2030年度までを3段階のフェーズに区切り、サステナビリティへの取り組みの深化を図っています。フェーズ2にあたる2024年6月には、GHG排出削減の中長期目標を立案しこれが評価される形で、SBT認証を取得しました。認証取得により、当社のサステナビリティへの取り組みが広く認知され、既存取引先との関係強化や新たな取り組み拡大にも繋がりました。実務的には、製造工場や

“ 環境課題に
多角的視点で挑む

物流部門を中心にスコープ1、2の排出削減に向けた省エネ・再エネ対応策が実施され、スコープ3でも牛由来のGHG排出削減対策等を進めています。

2025年2月には、こうした気候変動対策と今後の事業の成長を支える仕組みとして、サステナブルファイナンスを新たに活用し、環境課題の解決と経済成長の両立を目指しています。

さらに、2025年6月には、新たにアニマルウェルフェアポリシーを策定し、アニマルウェルフェアに関する従来からの様々な施策に加え、より体系的に持続可能な取り組みを推進していく強い意志を表明しました。

こうした事業面での取り組みを推進する体制として、社内では若手社員とサステナビリティ推進部署を中心に2024年8月から毎月の勉強会を開催しています。勉強会では、各部門・部署から集まったメンバーがサステナビリティに関する知識を深め、全体の旗振り役となることで、グループ内におけるサステナビリティ意識を草の根的に広げていくことを目指しています。実務的なGHG削減の取り組みと連動し、ボトムアップのアプローチを活性化させることで、サステナビリティ経営の土台作りを強固としていきます。

取締役
経営本部・ICT本部・
物流本部管掌

高濱 良一



External Directors Message

社外取締役メッセージ

社外取締役
大原 亘

経営の進化と持続的成長を 支える人材育成

ここ数年の上場企業に対する株式市場からの要請は多岐にわたりますが、基本に流れる理念は環境問題をはじめとする社会通念の変化を踏まえた企業の健全な発展、株主やその他ステークホルダーの要求に真摯に対応する経営の追求にあると受け止めています。

我々社外取締役が当社の経営、企業としての意思決定に深く関わるのはこのような社会や株主の立場で当社の発展や経営の意思決定をサポートしていく必要性が重要視されていることの現れです。当社は、ここ数年このような要請や期待に応えるべく様々な施策を実行して来ましたが、前期に実施された金融機関との株式持合いの解消方針に基づく売り出しや自社株購入、株式の分割(4月1日実施)は少数株主を増加させる施策ですし、配当に関する数値目標DOEの公表や増配、株主優待の拡充などは株主重視の方針の現れです。

業績の面でも経営理念の刷新、中計に掲げた「新規事業への挑戦」「国内事業改革」「サステナビリティ経営と経営基盤強化」が着実に実行され、業績は引き続き好調を維持しています。

また、長期的な観点でも海外での大型M&Aや国内での東西の物流拠点の集約など、将来の当社の経営に大きく寄与するであろう施策が実行されています。

このように当社の経営は近年大きく変化し、着実に前進していると感じます。まだまだ課題がありますが、企業は永続的な成長を目指すものですし長期的な目標を持ち着実に課題を克服していく姿勢が重要です。

5年10年先の当社を考える時、何よりも当社を担っていく人材をどう育てていくのが重要です。コーポレートガバナンスをしっかりと踏まえ、社会の要請に的確にコミットし、何よりも当社を愛する情熱を持った幹部社員が数多く登場して欲しいと願っています。私もこのような観点から当社の発展に資するよう役割を果たしてまいりたいと考えています。

中長期成長と資本効率を見据えた 経営の実践

当社の前期純利益は前々期に続き過去最高を更新しました。前期には当社の中長期的成長に資する複数の大型投資案件が取締役会にて決議され、実践段階を迎えています。特に海外事業においては、当社との歴史的繋がりが深い豪州にてWagyu肥育事業を営むブロードウォーターダウンス社の100%買収を実現しました。本案件の取締役会審議においては、同買収を含む当社海外戦略の全体像、および同買収の経済合理性について踏み込んだ議論がなされました。本年度から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」がコーポレートガバナンス報告書の必修開示項目となりましたが、取締役会ではすでにROICが資本コストを上回る案件に仕上がっているかが厳しく検証されています。さらに、同案件の一層のValue Upに資する海外販路拡大を含むNext Stepも取締役会にて議論されています。その他大型投資案件についても同様の取締役会審議がなされており、取締役会の意思決定機能は適切に発揮されていると考えています。

本年4月に経済産業省が「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を公表し、原則1として「価値創造ストーリーの構築」、原則2として「経営陣による適切なリスクテイクの後押し」、原則3として「経営陣による中長期目線の経営の後押し」が謳われています。当社取締役会は監督機能と意思決定機能を発揮しつつ、横田社長をはじめとする経営陣が推進する「『稼ぐ力』の強化」を適切に後押しする体制にあることが重要であり、小職もこの点を引き続き強く意識していきたいと考えています。また、前期においては中長期成長戦略の実践と株主還元の両立の重要性を認識し、社内外取締役間での議論を経て、複数の株価対策を実践しました。

社外取締役として今後も当社取締役会の実効性のさらなる向上に鋭意努めてまいります。

社外取締役
吉里 格

External Directors Message

社外取締役メッセージ

理念体系の浸透活動を通じた コンプライアンス経営

昨年刷新した理念体系は、多くの若手社員が関わり、議論を重ね策定しました。トップダウンではなく、社員自らが参加するプロセスこそが、10年、20年先の当社の持続的成長の基盤になると期待しています。コンプライアンスやリスクマネジメントという少しリアリティに欠ける響きがあるかもしれませんが、こうしたインターナルブランディング活動の積み重ねこそが、ルールの遵守や危機管理対応への理解に繋がっているのは間違いありません。

また、昨年は、社外役員で事業所やお取引先様を訪問し、現場の声を直接聞く機会を得ました。これは、今後の成長投資や海外事業戦略を議論するうえで、欠かせない現場理解の一助となりました。当社が創業以来ずっと大切にしてきた「何ごとにも誠実に一生懸命に」という考えは、理念浸透の取り組みや日々の現場での業務の根底にあります。当社は、豪州Wagyu関連の投資事業などに積極的に挑戦する一方、お客様ニーズに直接応える商品開発にも注力し、2026年3月期からは新しい株主優待制度が始まるなど、マーケットインの視点に立った取り組みを推進中です。

海外事業などのダイナミックな挑戦と、顧客や消費者とのコンタクトについてきめ細かく一步一步誠実に取り組む姿勢、どちらも大事にしていきたいという経営姿勢が明確になった1年だったと受け止めています。この2つは、生活に根差した商品・サービスを展開しているあらゆる日本企業にとって今後の経営を左右する重要なポイントですから、今後の取締役会における議論でも常に意識していきたいと考えています。

成長投資と資本コストを 意識した経営

企業が持続的に成長していくためには、資本コストや株価を踏まえた経営が不可欠と考えます。当社は、豪州の牛肥育農場運営企業であるブロードウォーターダウズ社の買収や、東扇島の物流拠点の新設等、国内外で中期経営計画に基づいた積極投資を進めています。いずれも中長期的な成長を支えるための経営戦略から導き出された投資案件ではありますが、その意思決定にあたっては、各プロジェクトのROIC、ROEをしっかりと把握、検証しています。当社では特にROICを重視しており、ROICが資本コストを上回る計画となっているか、社外取締役として注視し、取締役会で議論を深めています。

株価は、資本市場からの期待と評価が反映された、企業の将来価値を示す重要な指標です。適正な評価をいただくためには、資本市場との対話が重要であり、積極的に財務、非財務情報を開示し、メッセージを発信すべきと考えています。当社は昨年、配当方針について「DOE3.0%を目指す」という目標を明確化しました。今後も、配当の他、自己株式の購入や、魅力ある株主優待等を通じて、株主還元の実現を図っていきます。

一方で前述の通り、中長期的な視野に立った、新規事業への挑戦、国内事業改革、また業務効率化のための成長投資も、着実に進めていかなければなりません。積極投資と株主還元のバランスを図りつつ、将来の成長と整合する、戦略的な資本政策が必要です。

社外取締役の一人として、健全性と成長性のバランスを取りながら、企業価値の最大化に資する資本政策の策定、運用の一助となれるよう、努めていきたいと考えています。

社外取締役

江藤 真理子

社外取締役

小越 信吾

Chapter

02

スターゼンの
競争優位性トータルサプライチェーンで挑む
収益性向上とグローバル展開

食肉の生産・調達から販売までを担うトータルサプライチェーンを強みに、マーケットイン発想による高収益モデルへの転換と、海外での生産・販売、輸出拡大を通じた持続的成長の実現を目指します。

- /14 創業以来培われた食肉への深い知見
- /15 多様な市場ニーズへの適応力
- /16 国内で培った知見を海外で活かす
- /17 人的資本の有効活用





Depth

創業以来培われた 食肉への深い知見

スターゼングループのコアコンピタンス(中核的競争力)は、食肉の調達から加工・製造、販売までを手掛ける「**トータルサプライチェーン**」にあります。この一貫通貫の体制を当社独自に構築してきたことで、他社には真似のできない価値を生み出してきました。

トータルサプライチェーンをもつ強み

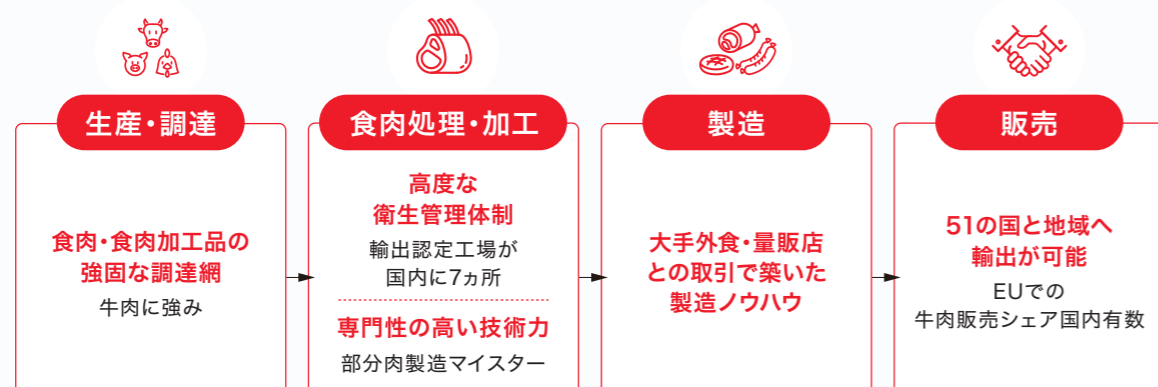
創業以来、当社グループは食肉関連事業に取り組み、現在では、**家畜の生産農場の運営からと畜・加工、食肉加工食品の製造、販売、物流**に至るまで食肉関連事業におけるトータルサプライチェーンを構築しています。この一貫体制と長年培った経験・知識・技術などの深い知見により、サプライチェーンのあらゆる段階の要望にも柔軟かつ迅速に対応することが可能です。こうした強みを活かし、お客様の課題やニーズに寄り添いながら、最適なソリューションを提供することで、高い評価を得ています。

近年では人手不足により、小売企業では店舗がバックヤードで行っていた食肉のスライス加工などを外部に委託するケースや、自前でプロセスセンターを立ち上げ集中加工を行う動きが加速しています。当社は、**自社プロセスセンター**を保有しており、加工業務の受託はもちろん、そこで培った経験やノウハウを活かして、お客様のプロセスセンターに最適な仕様に加工した食肉原料を提供しています。

国内での強みが、海外事業拡大に向けての競争優位性に

強み

＝ 川上から川下までのトータルサプライチェーン



また、当社は加工面だけでなく、販売面においても柔軟な対応力を備えています。特に牛肉においては、一頭を無駄なく販売するには、特定の部位に偏ることなく、各部位を最適な販路へと振り分けることが不可欠です。中でもリブロース、ロースなどの**ロイン系といわれる高級部位**は、国内では需要が縮小傾向にある一方、米国、香港、台湾やEU諸国など**海外市場では**

需要が急速に拡大しています。海外向けの販売をより積極的に展開することで、国内での売れ残りによる利益損失を防ぐだけでなく、利益を押し上げる重要な収益源へと転換することが可能です。全国および海外に広がる販売ネットワークと、多様な顧客ニーズに対応できる強みを活かし、柔軟な供給体制を構築しています。

海外からも評価されるスターゼンの対応力・技術力

こうした対応力や培われた技能は、海外事業においても大きな強みとなっています。スターゼングループは、国内に7つの輸出認定工場を有し、それぞれが高い衛生基準と高度な食肉の加工技術を備え、**世界51の国と地域**への輸出が可能な体制を整えています。中でも鹿児島県の阿久根工場は、**牛のと畜から加工、スキンバック包装までを一貫して行う**輸出の基幹工場です。

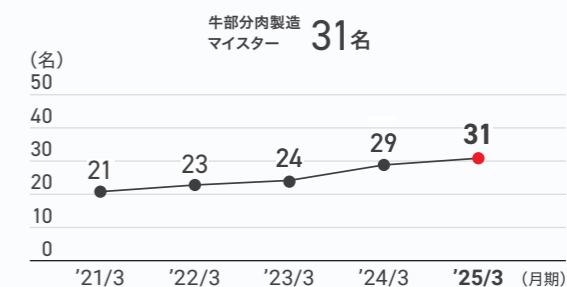
衛生的な工場で、高い技術力により加工された原料肉は規格・歩留りに優れ、初発菌数も大幅に抑制されています。これらの原料肉を、プロセスセンターで培ったスライス技術によりカット・盛り付けし、特殊フィルムによるスキンバック包装を施すことで、見栄えや鮮度に優れ、大幅に日持ちがする商品を製造しています。また、技術力を支える取り組みとして、食肉製造の高度な資格である「牛部分肉製造マイスター」の取得を奨励しており、これまでに35名が合格しています。これは全国の合格者数の約25%に相当し、うち12名が阿久根工場で勤務しています。

海外顧客のニーズはステーキ材であるロース、リブロースなどのロイン系部位に集中していましたが、昨今の日本食ブームにより、薄切りに適したカタヤモモ部位のニーズも高まっていま

す。一般的に、和牛を輸出する際は、大きな肉のかたまり(部分肉)での流通が主流ですが、カタヤモモはカットが複雑であり、特に薄くスライスして食べる文化がない国では、部分肉からカットし、スライスして盛り付けをする技術を有する人材の確保は困難です。当社ではこれらのニーズに応えるべく、**スライス加工済み商品として輸出**する体制を強化しています。さらに、和牛は部位ごとに多様な用途提案が可能である一方、カットが複雑で、一朝一夕に販売することが難しいという課題もあります。

当社では、国内営業において**和牛販売に精通した人材が多数在籍**しており、これらの人材と海外営業部門が連携して提案営業を行うことで、海外での実績を伸ばしています。

牛部分肉製造マイスター認定者数





Diversity

多様な市場ニーズへの 適応力

2024年度は円安や原料価格の高騰、人件費の上昇など、事業環境の厳しさが一層増しました。今後、持続的成長を実現するため、**マーケットイン**の発想に立ち、**相場の影響に左右されない**収益性の高いビジネスモデルへの転換を加速させていきます。

相場に左右されない食肉ブランドの育成

当社グループは、食肉卸売を主軸とする事業構造上、大手ハム・ソーセージメーカーと比べて、市場相場の変動の影響を直接受けやすいという課題を抱えてきました。この課題に対応するため、**高収益構造の確立**を目指し、様々な取り組みを進めています。

その一つが、食肉の自社ブランド品の強化です。たとえば、当社が展開する「こだわりポーク」は、飼料にニンニク成分を配合し、通常の約2倍のビタミンB1を含む、付加価値の高い商品です。現在、このブランドの競争力をさらに高めるべく、消費者視点に立った見直しを進めており、ブランド戦略の強化に注力しています。

また、2018年より展開している「氷感熟成豚」は、マイナス温度帯のまま肉を凍らせずに熟成

させる技術により、一般的なドライ熟成方法で課題とされていた歩留りの低下や賞味期限の短さを改善しながら、肉のうまみとやわらかさの向上を実現しています。こうした当社独自の商品は、相場の影響を受けにくく、利益貢献度の高い商品群として売上に寄与しています。

また、食肉加工分野では、マーケティングや商品開発機能などを営業統括部に集約したことを契機に、消費者目線で選ばれる商品を作る**エクスターナルブランディングプロジェクト**が始まりました。現在は収益基盤の強化を目的に、それぞれのブランドや商品ごとにチームを編成し、多角的な分析を通じて、消費者やお客様にとっての価値について議論を重ねています。

多様なニーズに応える高付加価値商品の開発

共働き世帯の増加や中食市場の拡大、調理時間の短縮などを背景に、消費者ニーズはますます多様化しています。価格を競う商品づくりではなく、**お客様に選ばれる商品**づくりへと方針を転換し、商品開発のプロセスから抜本的に見直し、商品一つひとつに「ストーリー」や「体験価値」を付加する取り組みを加速させています。

例えば、共働き世帯の増加により時短、**簡便商品**へのニーズが高まる一方で、ハンバーグは約半分が手作りされており、特に子育て世代の家庭では食卓に登場する機会が多いというデータがあります。そこで家庭の手づくりハンバーグの代替となる商品を目指し、当社ハンバーグを添加物をできるだけ減らし素材のおいしさを活かす配合にリニューアルしました。リニュー

DELI BURG シリーズ



アル後、お客様に好評を得ています。また、近年、**ホルモンや内臓肉**など、副生物への需要が高まっています。と畜場併設の自社工場を持つ強みを活かし、鮮度の良い副生物を原料に使った**高付加価値商品の開発**を進めています。具体的には、下処理や味付け、パック技

国産豚味付ホルモンミックス

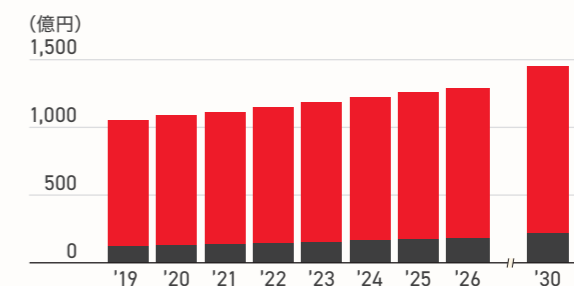


術を活用して、**業務用から家庭用まで**幅広いラインアップを展開。家庭でも扱いやすい個食パックや、コンビニや焼肉店などの外食向け業務用商品など、多様なニーズに対応した商品群を拡充しています。

介護食市場の開拓

高齢化の進展により、2030年までに介護食市場が1,400億円規模へと急拡大すると見込まれています。高齢者の咀嚼力低下と調理現場の人手不足という社会課題を解決するため、大手給食企業と共同で「**やわらか食**」「**きざみ食**」を中心に、商品開発を進めています。加えて、製造拠点の一つである、松尾工場ではきざみ食の食材の調理から客先への出荷までの工程を一気通貫で行う内製化に転換することで製造のコスト低減を目指しています。今後は他工場での生産体制の構築を図り、販売拡大に注力します。

介護食市場



■施設向け ■在宅向け

富士経済「人口減少社会の中で中長期的な拡大が確実視される介護食市場の現状と成長予測」



松尾工場で調理から「きざみ」まで一貫製造し、コストダウン、品質UP、内製化を実現





Delivery

国内で培った知見を 海外で活かす

当社の海外事業戦略は、「海外現地での生産・販売強化」と「国内生産品の輸出拡大」の二つの軸から構成されています。これらは単なる事業拡大にとどまらず、「生産・調達」の川上事業と「加工・販売」の川下事業を連携させることで、事業全体の**効率性とグループ利益の最大化**を図ることを目指しています。

川上事業を支える強固な生産・調達基盤

海外事業の拡大にあたっては、国産和牛の輸出に加え、その他商品ラインアップの多様化と安定供給体制の確立が重要です。当社は川上領域の強化に向け、オーストラリアの地理的優位性や輸出先での関税メリットなどに着目し、2025年4月にオーストラリアの**豪州Wagyu** 肥育農場を取得しました。生産・肥育段階から直接関与することで、オリジナルブランドの強化と競争力ある供給体制の確立を進めています。さらに、2025年3月には国内有数の和牛生産者・水迫ファームと資本業務提携を締結し、**国産和牛の安定供給基盤を強化**しました。将来的な減少が懸念される和牛を確保するとともに、国内外の需要に柔軟に応じられる体制

を構築してまいります。この資本業務提携を契機に、豪州での肥育事業にも同社の技術的知見を活かしていきます。▶P.28



51の国と地域に広がる輸出体制と海外展開の深化

加工・販売といった「川下」分野では、**現地密着型の販売体制の確立**に取り組んでいきます。海外展開においては、現地の食文化や慣習、消費者ニーズに精通した優良なパートナー企業との連携が不可欠です。シンガポールでは、精肉加工や配送機能を備えた関係会社が、当社の持つ和牛の知見やカット技術などを活かし、小売・外食向けに和牛などの販売を行っています。また、香港やタイでは、海外部門や国内

営業部門、マーケティング部門による横断型のタスクフォースを組成し、現地ニーズに即した提案営業を展開することで、顧客との信頼関係を築いています。今後は和牛を起点に、豪州Wagyuや加工食品へと取扱商品を広げていく方針です。将来的には、豪州でのハラル認証を取得した処理・加工施設を活用し、イスラム教徒が多く暮らす**中東**などにも展開していく計画です。

海外販売ブランドの強化

国産黒毛和牛輸出専用ブランド「**AKUNE GOLD**」を中心に、日本からの和牛輸出は順調に伸びています。アイルランドで開催された2022 World Steak Challengeで最優秀賞を受賞したことを契機に、知名度がアップし、ここ数年**EU加盟各国への販売数量**が伸びています。

また、2024年12月には、「輸出に取り組む優良事業者表彰」において、最高賞にあたる**農林水産大臣賞**を受賞しました。これは、2009年より当社が生産から加工、海外での販売に至るまでのサプライチェーンの構築に取り組んできた点が評価された事によるものです。

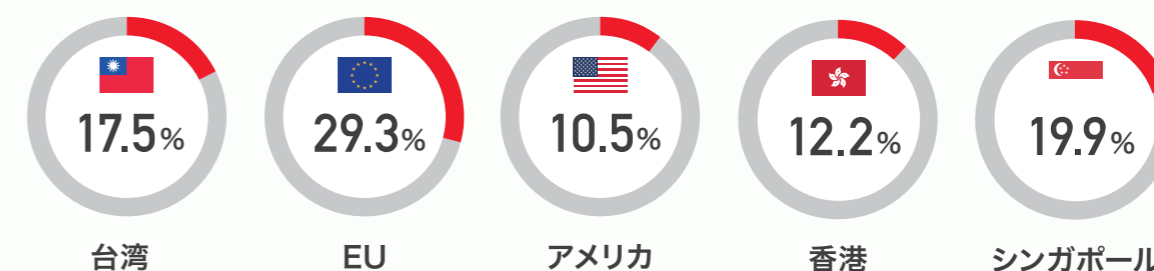
さらに、豪州Wagyuについても、オリジナルブランド「**八桜牛**」「**御桜牛**」を立ち上げ、中国向けを主体に展開しています。2024年開催の豪州Wagyuコンテストで「八桜牛」がクラス最高位のチャンピオンを受賞し、現地での認知度を高めることができました。引き続き、ブランディング強化に努め、競合他社との差別化を図っていきます。



国産牛肉の輸出拡大

ステーキ文化が根強い欧米市場に対しては、サーロイン以外のカタロース・モモ・バラなどの部位に関する食べ方の提案を行い、需要の幅を広げています。一方、人口および所得の増加が見込まれるアジア諸国向けには、和牛の認知拡大と浸透に注力しています。今後も各国の市場特性に応じて、現地パートナーとの連携を通じた販売促進を図っていきます。

国別マーケットシェア(牛)





人的資本の有効活用

スターゼングループでは、事業の持続的成長に向けて、自律的に考え行動できる人材の育成を重要な課題と捉えています。社内公募制度やeラーニングの活用に加え、社員持株会会員への譲渡制限付株式の付与や奨励金付与率の引き上げなどを通じて、従業員の成長支援と企業価値向上への主体的な関与を促しています。これらの施策を経営戦略と連動させることで、人的資本経営の推進を図っています。

インターナルブランディングの浸透活動を促進

人的資本経営を推進するには、人材投資に加え、経営戦略と昨年刷新した経営理念「食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける」の浸透を連携させていくことが重要だと考えています。

この理念体系の刷新においては、様々な部署から選ばれた14名のアンバサダーが理念の策定

および周知・浸透活動を担いました。今期はさらに9名を拡充し、各部署において経営理念の実現に向けた目標や行動を、自ら考え実行に移す取り組みを進めています。こうした活動により、従業員一人ひとりが経営理念を自分ごととして捉え自律的に行動する力を育むことを目指しています。

社員一人ひとりの成長を支援

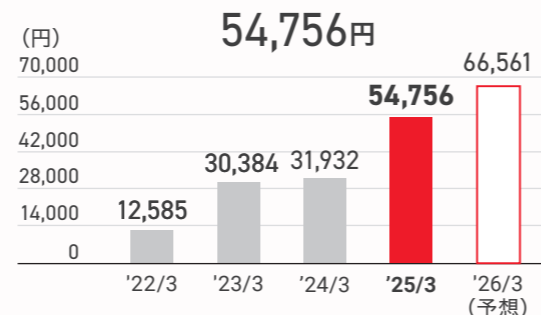
社員の自主性を高め、自ら積極的に学習する機会を提供するための新たな取り組みとして、昨年度は、希望者を対象に3,000以上の講座の中からキャリアレベルや目的に合わせて自ら選び受講できるeラーニングを導入しました。

また、2022年度からは自身のキャリア志向に応じて希望する部署へ応募できる社内公募制度を導入し、社員の挑戦意欲や自己成長、キャリア自律を支援するとともに、前向きなチャレンジを後押しする企業文化の醸成に努めています。

さらに、年次や昇級時、役職に応じた研修の実施に加え、経営幹部候補者に対して1年間の選抜研修を実施するなど、次世代リーダーの育成にも力を入れています。

1人当たりの研修費

71%増加
(2025年3月期前期比)



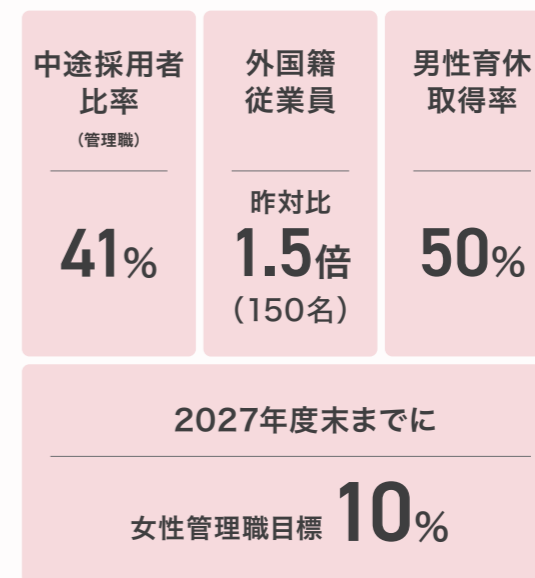
※スターゼン(株)籍正社員(関係会社への出向者を含む)

人材の多様性の確保に向けた社内整備

2027年度末までに、女性管理職割合を現在の5.5%から10%に引き上げることを目標に掲げています。また、中途採用者の管理職登用割合については40%以上を維持しており、継続的な取り組みを進めています。さらに外国籍従業員は、昨年比で約1.5倍となる150名を超え、多様性を重視した管理職登用と人材活用を積極的に推進しています。

近年では従業員に占めるシニア世代の割合が増加しており、これまでの経験やスキルを活用して引き続き活躍できるよう、2024年に定年後の再雇用者を対象に処遇の見直しを実施しました。

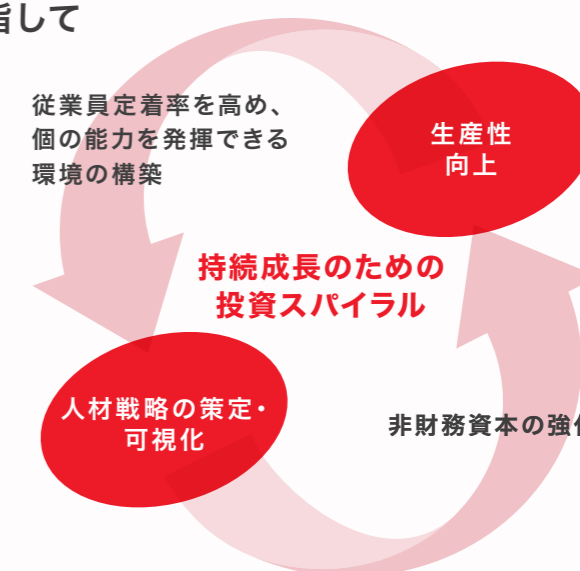
また、仕事と介護の両立に悩む社員が安心して働き続けられるよう介護休業日数の拡大に加え、失効する有給休暇を積み立てて介護に利用できる制度を新設しました。



経営戦略と合わせた組織構造を目指して

経営戦略の推進にあたっては、個々人の成長支援や挑戦を促す組織風土の醸成が重要であると考え、必要な人材投資を積極的に行っています。

様々なスキル・経験・価値観を持つ人材の採用を進めるとともに、組織横断的な経験や専門性の深化を通じてスキルを高め、組織全体の成果につなげていきます。また、立場や役割の異なる従業員同士が同じ目的を共有し、目標を合わせることで、経営理念の実現を目指しています。



Chapter

03

価値創造ストーリー

スターゼングループの
強固なサプライチェーン

当社グループは、食肉卸から事業を拡大し、生体から枝肉、部分肉、そして精肉へと流通形態を進化させ、機能を拡充してきました。家畜の生産・調達から加工、販売、品質管理までを自社で一貫して担い、「チームスターゼン」としてお客様の課題解決や要望に応じた商品の提案ができる体制を構築し、それを強みとしています。

- /19 スターゼンの歴史
- /21 スターゼン at a Glance
- /22 価値創造プロセス
- /23 事業モデル
- /24 6つの資本



History

スターゼンの歴史

1948 -

在日米軍への牛枝肉納入を成功させ、食肉卸売業の基盤を築く。日本初の挑戦により食肉業界を牽引



在日米軍向け牛枝肉の前で当社社員(1954年)

1948年、家畜の売買から事業を開始し、翌年に食肉の卸売に参入した当社は、1952年から始まった在日米軍への牛枝肉の納入(米軍特需)に積極的に入札し、業界の注目を集めました。米軍との取引をきっかけに売上を伸ばし、経営基盤を固めました。また、氷冷却貨車による豚枝肉の遠距離輸送や豪州産冷凍牛肉の試験輸入などに日本で初めて挑戦し、食肉業界を牽引しました。



1970 -

加工能力・販売網の拡充
食の洋風化ニーズを捉え事業を拡大



ハンバーガーパティを製造する冷食千葉工場

1970年代に入り、高度経済成長で欧米型の食生活が浸透し始め、当社は時代のニーズを捉え事業を拡大しました。1971年、日本1号店を出店した日本マクドナルド株式会社に輸入ハンバーガーパティの納入を開始。技術者を米国に派遣し、パティの製造技術の習得に努めるとともに、日本初の100%ビーフパティ専用工場を開設しました。また、同じころゼンチクオーストラリアを設立し、日本向けに牛肉輸出事業を開始し、輸入牛肉の取り扱い量としては国内トップになりました。



創業者と豪州取引先社長

1990 -

高まる食の安全意識への対応

1991年の牛肉の輸入自由化以降、食肉業界では流通の多様化が進み、食への安全性に対する関心が高まりました。当社は、2003年に業界に先駆け国産牛の生産履歴を追跡できるトレーサビリティシステムを導入。2004年には国際的な食品安全規格SQF(Safe Quality Food)認証を流通業界で初めて取得し、現在の各工場・事業所での品質管理体制構築の先駆けとなりました。

SQF取得事業所数57カ所
※2025年4月1日時点



1995年、将来的な人手不足に備えるためにスライス加工から包装まで行うアウトバック事業に参入し、1997年には東京部分肉センター内に芝浦分室を開設するなど、アウトバック事業を強化しました。また、1998年に分社化しスターゼン食品となった松尾工場では、ハンバーグ専用工場としての稼働を開始するなど、時代のニーズを捉えた生産体制の構築を遂行してきました。

Summary

1948 -1969

- 1948年
全国畜産(株)創立
- 1955年
オーストラリアより冷凍牛肉の輸入開始
- 1957年
日本初の氷冷却貨車による豚枝肉遠距離輸送開始
- 1958年
冷蔵トラックによる豚枝肉輸送開始
- 1962年
東証二部上場

1970 -1989

- 1970年
株ゼンチクに社名変更
- 1971年
日本マクドナルド(株)向けパティ納品開始
- 1972年
冷食千葉工場開設(ビーフパティ工場)
ゼンチクオーストラリア社設立
- 1977年
東証一部上場
- 1984年
株阿久根ゼンチク
(現スターゼンミートプロセッサ(株)
阿久根工場)を設立

売上高推移

当社設立

1948

1960

1970

1980

1990



History

スターゼンの歴史

2009 -

環境変化への対応、海外事業の強化



シンガポール・マカオ・タイ向け輸出出発式(2010年)



豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」(2017年)

人口減少に伴う将来的な国内マーケットの縮小を見据え、2009年から輸出取扱施設認定の取得を推進し、2010年には輸出第一号として阿久根工場よりシンガポール・マカオ・タイへの輸出を開始しました。

また、人手不足に対応するため、2017年1月に豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」を日本で初めて導入し、本格稼働させました。

2020 -

サステナビリティ経営の推進に向けて

企業としての社会的責任が増す中、サステナビリティ経営に向けて、2020年4月にサステナビリティ推進室を設置、同年10月にサステナビリティ委員会を設置しました。2022年2月には当社が中長期的に取り組むべき「重要課題」を特定し、特に気候変動対策としてのGHG削減目標を公表しました。

2024 -

理念体系の刷新と豪州Wagyu肥育農場の株式取得

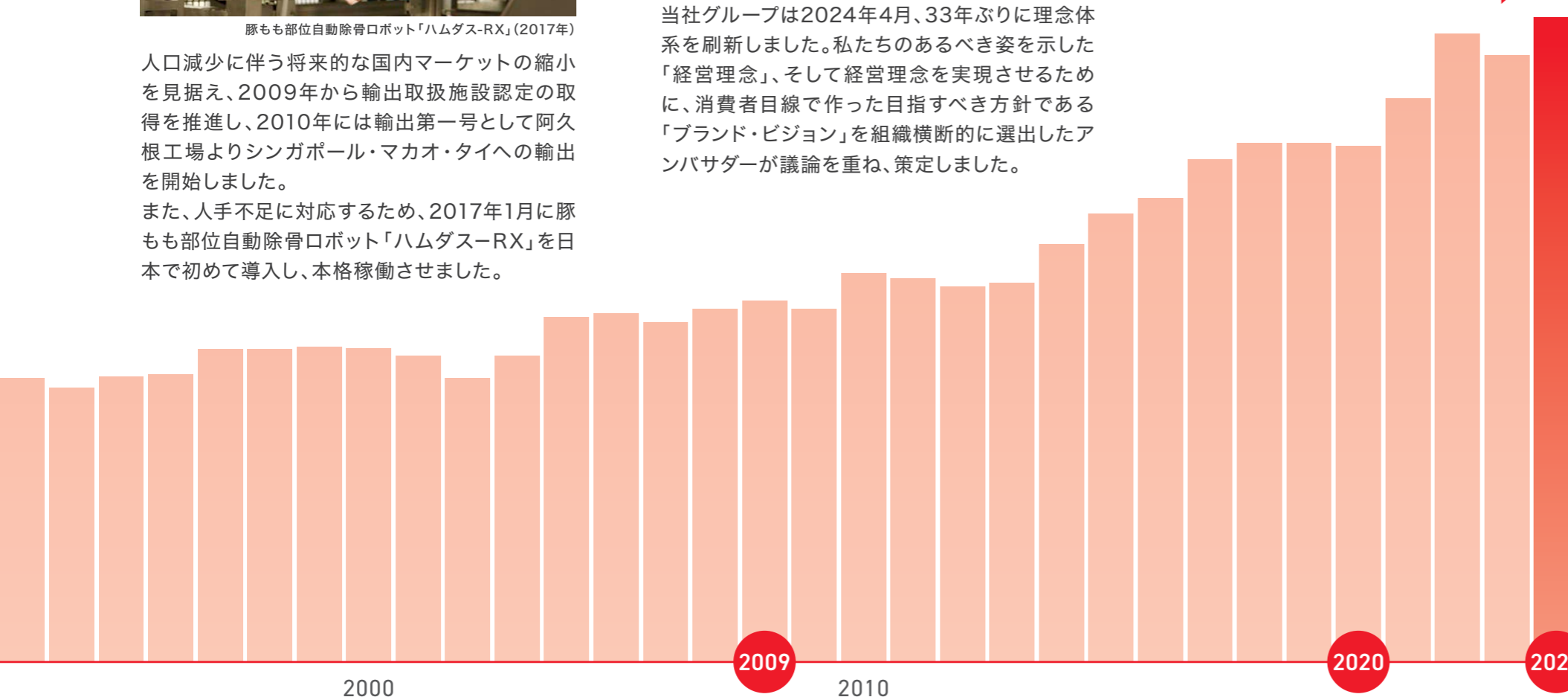
当社グループは2024年4月、33年ぶりに理念体系を刷新しました。私たちのあるべき姿を示した「経営理念」、そして経営理念を実現させるために、消費者目線で作った目指すべき方針である「ブランド・ビジョン」を組織横断的に選出したアンバサダーが議論を重ね、策定しました。



豪州ブロードウォーターダウンス社

中期経営計画でも掲げている「海外事業の積極展開」の施策の一環として、2025年4月に豪州Wagyuの肥育農場であるブロードウォーターダウンス社を子会社化しました。これにより豪州Wagyuの供給基盤を強固なものとし、中国や東南アジアへの販売を展開していきます。

4,361億円



Summary

1990 -2009

- 1995年
アウトバック事業を拡大
- 1999年
スターゼン(株)に社名変更
- 2001年
HACCPに対応した
阿久根工場ビーフセンター稼働開始
- 2004年
流通業として初のSQF認定を取得

2010 -

- 2010年
和牛の輸出を開始
- 2012年
ローマイヤ(株)を完全子会社化
- 2016年
三井物産(株)と資本業務提携
- 2017年
国内初となる豚もも部位自動除骨ロボット導入
- 2018年
本宮工場(焼成ハンバーグ専用工場)設立
- 2021年
中国に星徳真食品(上海)有限公司を設立
- 2025年
豪州肥育農場ブロードウォーターダウンス社
を子会社化

At a Glance

スターゼン at a Glance (2025年3月31日時点)

創立年

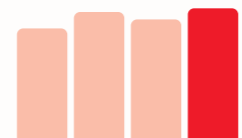
創立**77**年



設立**1948**年

売上高

4,361億円



従業員数(連結)

2,783名



ROE

14.6%



EBITDA

123億円



ROIC

6.2%



お客様数

約**5,000**社

直近1年間の実績



営業拠点

全国
約**50**カ所

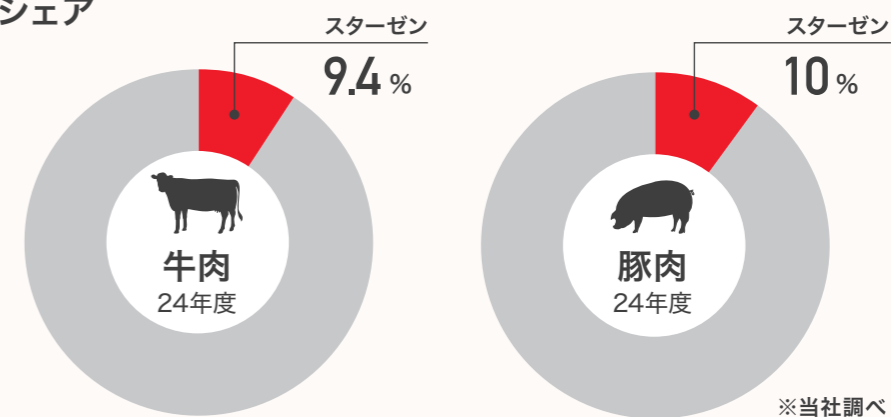
加工・製造拠点
全国**19**カ所

輸出国数

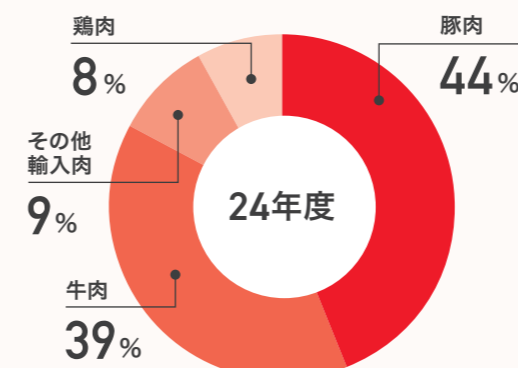
51の
国と地域



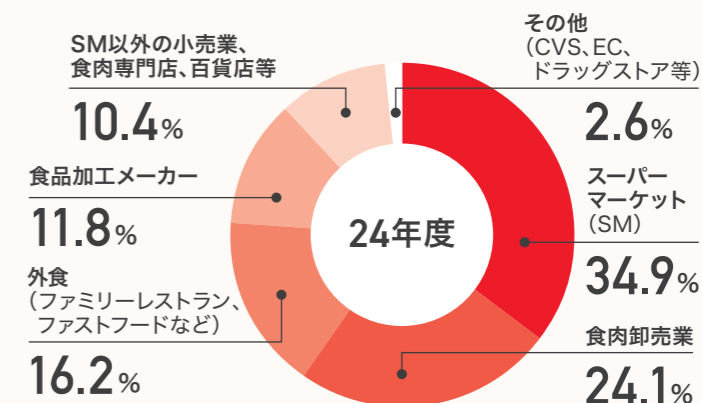
国内における販売シェア



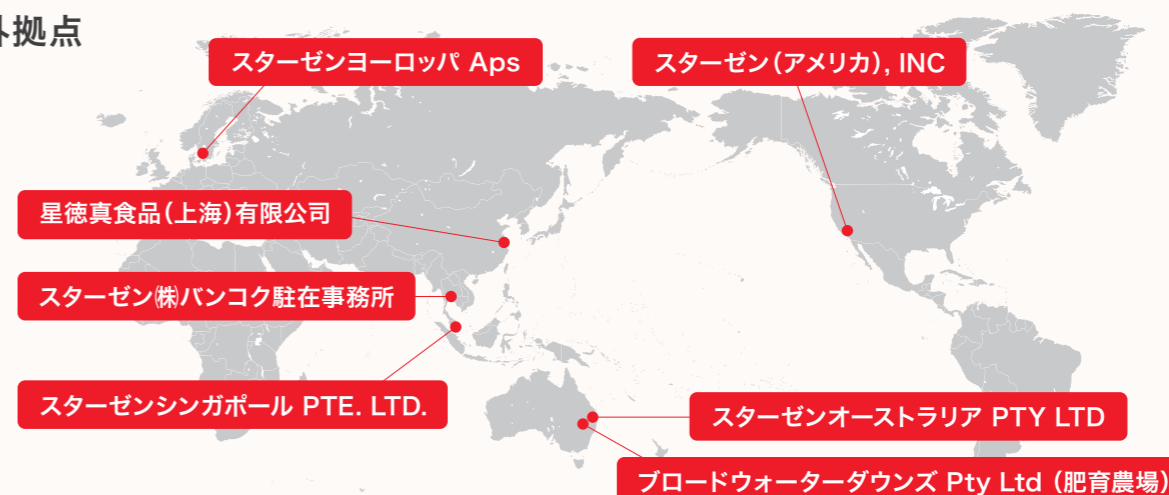
畜種別売上構成比(国産・輸入)



販売先構成比(売上高ベース)



海外拠点



Value Creation Process

価値創造プロセス

経営理念 ブランド・ビジョン

▶ P.01

サステナビリティ経営 ▶ P.32

重要課題の
テーマE • 持続可能な
環境への配慮S • 働いてよかったと思える魅力ある職場づくりの実現
• 安全・安心な食の追求
• 再生産可能な安定調達、供給体制の維持・向上G • 実効性の高いコーポレート・
ガバナンスの実現

外部環境

環境意識の
高まり少子高齢化社会の
進展食の安全や健康への
関心の高まり食ニーズや価値観の
多様化サステナビリティへの
期待の高まり世界的な食肉需要の
増加、海外市場の拡大デジタル化の
進展

INPUT ▶ P.24

財務資本

価値創造のための
強固な財務基盤維持と
継続的な成長投資

製造資本

当社ならではの
商品を生み出す
施設や開発力

知的資本

長年培ってきた
ノウハウと高度な
加工・製造技術

人的資本

価値創造を支える
人材育成

社会・関係資本

生産から販売まで、
信頼でつなぐ
サプライチェーン

自然資本

自然環境保全に
向けた取り組み

グループ事業

事業モデル ▶ P.23

常に安全・安心な食肉をお客様のニーズに合わせて
自社グループのサプライチェーンで届けきる

中期経営計画 ▶ P.27

収益構造の再構築とサステナブルな事業運営

スターゼンの競争優位性 ▶ P.14



OUTPUT

国産食肉
輸入食肉お客様の要望に応じて
加工した国内外の様々な食肉長年培った産地工場の
ノウハウによって実現する
高鮮度な食肉加工食品
ハム・ソーセージ食品ロス削減に寄与する
ロングライフ商品おいしさと時短を両立させた
簡便調理商品店舗の人手不足を解決する
アウトパック商品

その他

輸出による日本産食肉の
消費機会の創出物流機能を活かした
柔軟性の高い納品対応

OUTCOME

安全・安心で豊かな食の提供

消費者ニーズに応えた
食の提供

安定的な株主還元

国内外の
食文化・地域経済の発展

持続可能なサプライチェーン

新規・既存の取引機会の増加

環境への負荷低減

多様な人材の活躍・成長

Value Chain

事業モデル

強固なサプライチェーンで生み出す価値

国内外の様々な食肉と食肉加工品を製造・販売し、世界中の人々に食の「幸せ」や「豊かさ」をお届けします。

スターゼングループは食肉卸から事業を広げ、生体から枝肉、部分肉、そして精肉へと流通形態の変革を成し遂げ、業界をリードしながら機能を拡充してきました。

現在では、家畜の生産・調達・加工から加工品やアウトパック商品の製造、販売、品質管理までを自社グループで行い、「チームスターゼン」としてお客様の課題解決や、多様化する消費者ニーズに合わせた提案ができる体制をつくり上げました。

価値創造の源泉となる6つの資本を活用することによって、市場のニーズに合った付加価値の高い商品の提供や安定供給を可能にする**トータルサプライチェーン**

生産・調達



スターゼンの強み

- 国内主要生産地におけるグループ農場
- 国内主要生産地に展開する協力生産者
- 長年にわたる海外パッカーとの協力関係

食肉処理・加工



スターゼンの強み

- と畜場併設の自社工場
- 国際的な食品安全規格SQF認証工場の高い衛生基準と品質管理
- 資格取得者を有する業界屈指の加工技術

製造



スターゼンの強み

- ハム・ソーセージ、ローストビーフ、ハンバーグなどのNB商品の製造やOEM製造
- 強固な調達力による原料の安定確保

アウトパック加工



スターゼンの強み

- 食肉カットのノウハウや技術
- お客様ニーズを満たす多彩な商品製造（簡便、アウトパック、ロングライフ商品など）

販売



スターゼンの強み

- 食肉販売のノウハウと提案力
- 全国50カ所の営業拠点
- 51の国と地域へ輸出が可能

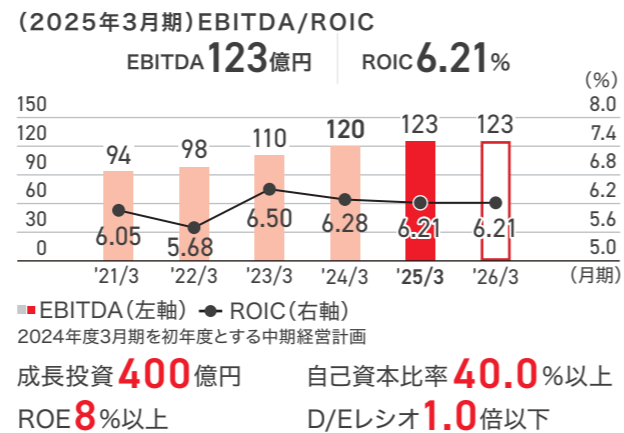
Six Capitals

6つの資本

6つの資本が当社グループの価値創造の源泉です。これらの資本を戦略的に活用することで、市場のニーズに合った付加価値の高い商品の開発や安定供給が可能となります。多様なステークホルダーとの価値協創を通じて、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

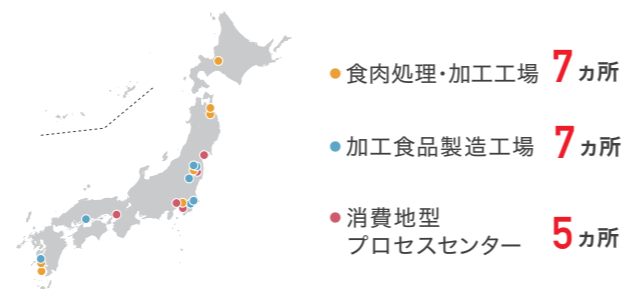
財務資本：価値創造のための強固な財務基盤維持と継続的な成長投資

中期経営計画で掲げる「D/Eレシオ1倍以下」「自己資本比率40%以上」を維持しつつ、積極的な成長投資を推進し、収益力の向上と財務基盤の強化を図っています。資本効率の観点から資産の組み替えや圧縮と合わせて、資本コストの低減と信用力の維持向上という両面を考慮した最適な資本構成の実現に取り組んでいます。今後も財務健全性を礎に、資本コストを上回るリターンを創出と、投資と株主還元の最適バランスを追求していきます。



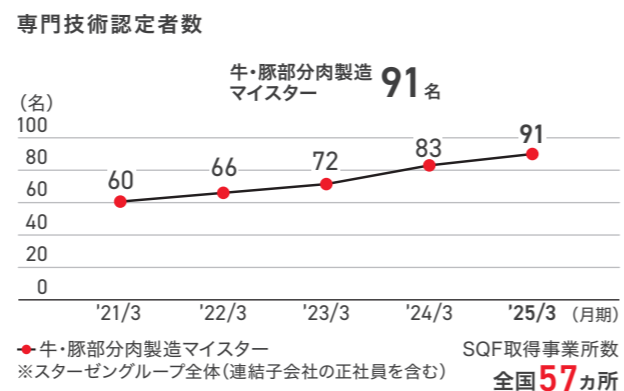
製造資本：当社ならではの商品を生み出す施設や開発力

グローバルな調達網やと畜場併設の食肉処理・加工工場を持ち、鮮度の良い原料を安定的に確保できる体制を整えています。お客様からの要望をもとに、各工場や設備にて迅速に商品化できる一貫生産体制を構築しています。



知的資本：長年培ってきたノウハウと高度な加工・製造技術

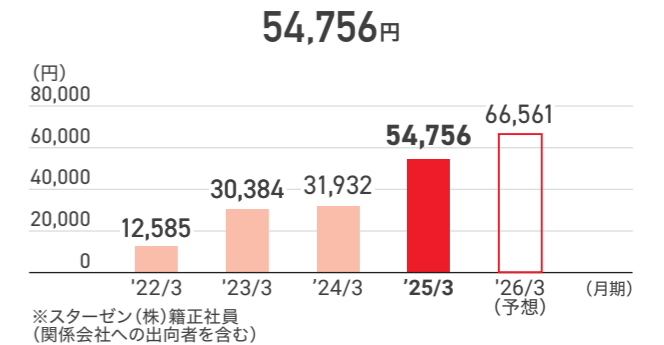
食肉製造の専門性向上を目的に、「牛・豚部分肉製造マイスター」や「ハム・ソーセージ・ベーコン製造技能検定」の資格取得を奨励しています。特に「牛・豚部分肉製造マイスター」は、全合格者の約25%を当社グループ従業員が占めています。社内にマイスター推進委員会を設置し、研修会やカットコンテストを定期開催することで、技術向上と資格取得を支援するとともに製品の付加価値向上や他社との差別化にも寄与しています。



人的資本：価値創造を支える人材育成

当社は、経営理念の浸透と人材投資を連動させた人的資本経営を推進しています。各部署では経営理念に基づく目標や行動を自ら考え実行する取り組みを進め、従業員の自律的な行動力の育成を目指しています。さらに、eラーニングや社内公募制度、キャリア研修などを通じて学びの機会を提供するとともに、介護支援制度・定年後の処遇見直しなど、全世代が活躍できる職場環境の整備にも力を入れています。

1人当たりの研修費



社会関係資本：生産から販売まで、信頼でつなぐサプライチェーン

畜産農家との対話や勉強会を通じて情報共有を行い、生産者との信頼関係を築いています。こうした連携は、安定した供給体制の確保や商品提案力の向上に不可欠です。また、安全・安心な商品づくりにこだわり、サプライヤーとの協力に加え、小売業、外食、給食、業務卸、食品メーカーなど多様な顧客との信頼関係を重視しています。さらに、海外での調達基盤の強化や販売ルートの構築にも積極的に取り組んでいます。

お客様数	約 5,000 社*
海外子会社・拠点	7 カ所
輸出可能国・地域	51 の国と地域
輸入国数	25 カ国

※直近1年間の実績

自然資本：自然環境保全に向けた取り組み

気候変動対策強化の観点から2024年6月にSBT認定を取得しました。気候変動は当社グループの重要課題の中でも特に優先度が高い項目と位置付けています。温室効果ガス(GHG)削減や食品ロス削減への対応、モーダルシフト推進など、自然環境に配慮した事業運営をこれからも継続していきます。

2030年度末までのスコープ排出量削減率 (2022年度比)	
スコープ 1、2	42 %削減
スコープ 3	25 %削減
FLAG スコープ 3	30.3 %削減

※スコープ 1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)
 ※スコープ 2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 ※スコープ 3: スコープ 1、スコープ 2 以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出)
 ※FLAGスコープ 3: スコープ3の中でも特に森林や土地の利用に関連する排出

Chapter

04

中期経営計画

持続的成長に向けた スターゼンの中期経営計画

食の安定供給を通じて持続可能で豊かな社会の実現を目指す当社グループの、中期経営計画に基づく価値創造の取り組みについて説明します。

- /26 外部環境
- /27 中期経営計画2023-2025
- /28 新規事業への挑戦
- /29 国内事業改革
- /30 DXへの取り組み



External Environment

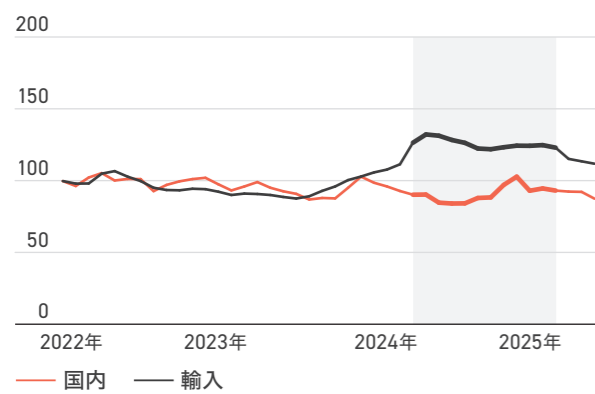
外部環境

2024年度の食肉相場の影響と需要の変化

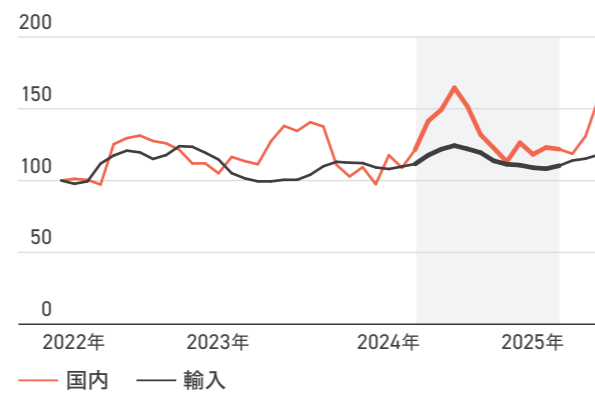
2024年度の食肉調達環境は、全体的に厳しい状況となりました。特に国産豚肉は、猛暑の影響で生産頭数が減少し、相場は過去に例を見ない水準まで高騰しました。輸入牛肉についても、現地相場の上昇に加え、円安の影響が重なったことで価格が高止まりし、消費を抑制する要因となりました。こうした調

達環境に加え、物価高による実質的な可処分所得の減少が消費者の節約志向を強め、比較的安価な輸入豚肉や鶏肉への需要が高まりました。その結果、2024年度の市場流通量は牛肉が前年比約4%減少した一方、鶏肉は2%増加しています。

牛肉の価格変動率（2022年を100とした場合）



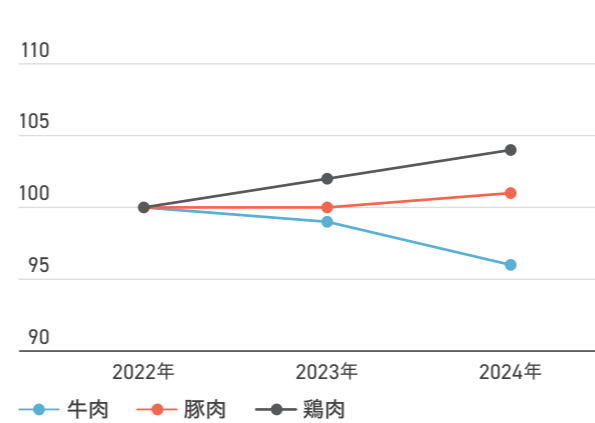
豚肉の価格変動率（2022年を100とした場合）



ドル円為替推移



推定出回り量（推定市場流通量）の変動率



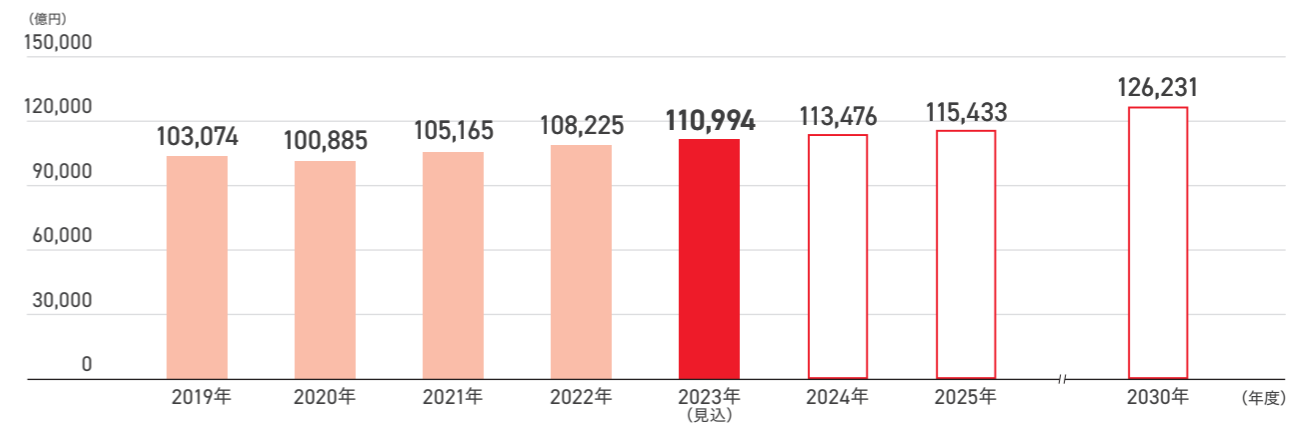
出典：農林水産省「食肉流通統計」
財務省「貿易統計」

中食需要の拡大と市場成長の展望

2023年度の加工惣菜・米飯市場は1兆1,594億円、日配市場は9兆9,400億円と堅調に推移しています。単身・共働き世帯の増加やタイパ志向の高まり

により中食の需要が拡大し、利便性の認知も進みました。2030年度には両市場とも1割以上の成長が見込まれています。

総菜・米飯市場規模推移・予測



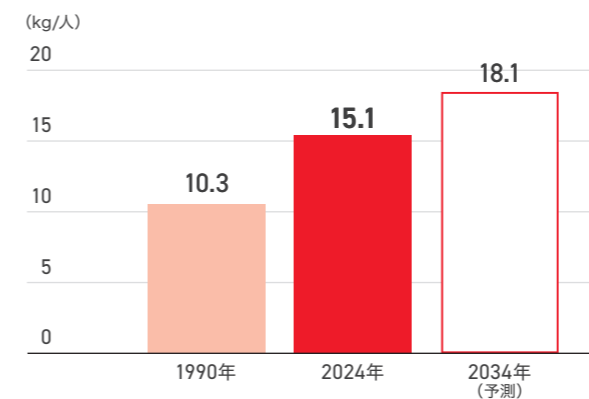
出典：矢野経済研究所「惣菜(中食)・米飯市場に関する調査」(2024)

東南アジアでの牛肉消費量の展望

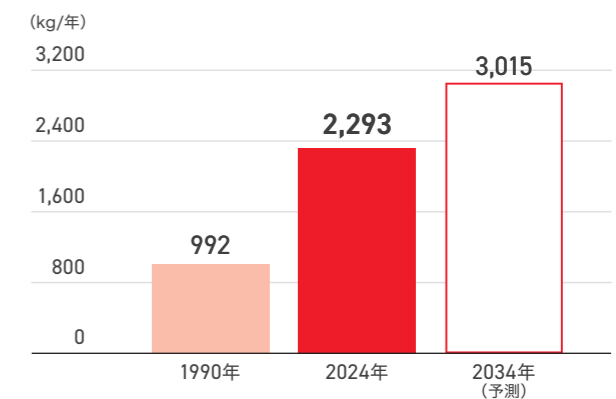
東南アジアでは経済成長に伴い中間層の所得が増加しており、食生活の多様化とともに、より高付加価値な食品への支出が進んでいます。特に牛肉は、嗜好性や栄養価の高さから需要が高まりつつあり、東南

アジア主要5カ国(インドネシア・マレーシア・フィリピン・タイ・ベトナム)においても個人消費量の増加が顕著です。今後も所得水準の向上と都市化の進展により、牛肉市場は持続的な成長が期待されています。

東南アジア5カ国 1人当たり食肉消費量



東南アジア5カ国 総消費量(枝肉換算重量)



出典："OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034"

Mid-term Management Plan

中期経営計画2023-2025

2025年3月期は、中期経営計画の2年目にあたり、最終年度(2026年3月期)の目標の達成に向けて、各種施策と400億円の投資を着実に進めています。2026年3月期も引き続きさらなる成長に向けて取り組みを加速します。

中期経営計画概要

	方針	基本戦略	事業環境・課題と機会
収益構造の再構築 サステナブルな事業運営	1 新規事業への挑戦	海外事業の積極展開	<ul style="list-style-type: none"> 海外の食肉需要は増加 和牛人気に応える輸出認定工場など
		国内成長市場へのアプローチ強化	<ul style="list-style-type: none"> 生活様式の変化 小売以外のお客様への拡大余地など
	2 国内事業改革	国内事業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> 地方過疎化、人手不足 物流の2024年問題など
高付加価値商品の開発推進		<ul style="list-style-type: none"> コモディティ商品での競合激化 調理食品マーケット拡大など 	
3 サステナビリティ経営と経営基盤強化	社会課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり、エシカル消費 社会と企業の共存など 	
	DX、業務プロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> 業務の非効率化 システムの複雑化・老朽化など 	

2026年3月期目標

EBITDA	ROE	ROIC	自己資本比率
120億円	8%以上	5.5%以上	40%以上

中期経営計画の目標と進捗について

中期経営計画の2年目の2025年3月期は、為替の変動や原料・飼料価格の高止まり、物価高や景気不透明感から、消費は安価商品へシフトし、食肉業界にとっては厳しい事業環境でした。そうした中、当社は価格転嫁に努め、加工食品の販売拡大を推し進めたことにより、過去最高の売上高と利益を達成しまし

た。ROEは中期経営計画で掲げる目標を上回る水準で堅調に推移しており、2026年3月期については、2025年3月期の特別利益の反動はあるものの、目標以上の水準になるものと見込んでいます。今後も成長投資と収益力強化のバランスを意識した経営により、計画達成に向けた取り組みを推進していきます。

連結	2025/3期	(対前期比増減)	2026年3月期(最終年度)
売上高	4,361億円	(6.2%)	4,400億円
EBITDA	123億円	(3億円)	120億円
経常利益	106億円	(-1.1%)	100億円
ROE	14.6%	(4.5ポイント)	8.0%以上
ROIC	6.2%	(-0.1ポイント)	5.5%以上

投資方針

中期経営計画3年間に於いて、「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」をテーマに掲げ、海外事業の積極展開や国内事業の効率化、高付加価値商品の開発推進、DX推進などの分野で、総額約400億円を投資する計画を立てました。これまでほぼ予定通りに進捗しており、金額ベースで9割以上実施済みもしくは実施に向けて取り組んでいるところです。各プロジェクトのROICを把握し、投資効果を検証しながら、引き続き進めていきます。

3年合計で 400億円の投資

1	海外事業の積極展開	60~120億円
2	国内事業の効率化	110億円
	高付加価値商品の開発推進	60億円
3	DX、業務プロセス改革	50億円
	維持更新投資	60億円

還元方針

資本効率の向上と株主還元の充実を図るため、DOE(連結純資産配当率)を導入し、2025年3月期については2.6%となり、3.0%を目指す配当方針を掲げています。今後も安定的かつ継続的な株主還元を行うとともに、成長に向けた投資とのバランスを図りながら持続的な企業価値向上を目指してまいります。

Challenging a New Business

新規事業への挑戦

当社は、中期経営計画に基づき、海外・国内双方で成長機会を捉えた事業展開を加速しています。国産和牛を核とした輸出強化やオーストラリアでの肥育農場取得により、グローバル供給体制の強化を進めています。

海外事業の積極展開

中期経営計画において「海外事業の積極展開」を重要戦略と位置付け、2025年4月には豪州ブロードウォーターダウنز社を子会社化しました。さらに、

国内外での高品質な牛肉供給体制の強化を目的に、水迫ファームとの業務資本提携も実施しています。



豪州Wagyu肥育農場の子会社化

オーストラリア農場買収の背景

当社は、1955年に業界に先駆けて豪州から牛肉のテスト輸入を行い、1972年に現地法人（現スターゼンオーストラリア）を設立するなど、長く現地サプライヤーとの信頼関係を築いてきました。豪州は他の生産国と比べ牛肉需要の高い中国や東南アジアに近いという地理的優位性があります。加えて、疾病リスクが低く、ハラール認証施設も多いためイスラム市場への進出も期待できます。さらに、豪州からFTA加盟国への輸入関税がゼロであることから、価格競争力でも優位性があります。



農場の特徴

農場の面積は東京ドーム約1,500個分に相当し、約4,000頭の豪州Wagyuを肥育しています。牛に過度なストレスを与えない飼養環境を整え、牛の健康に配慮して良質かつ安定した肉質を実現しています。サステナブルな牛舎管理や肥育方法が評価され、2024年に「豪州フィードロット・オブ・ザ・イヤー」で第2位に選ばれました。

各国での輸入関税率

輸入国	輸出国	
	豪州	米国
中国	0%	32%
インドネシア	0%	5%
タイ	0%	50%
フィリピン	0%	10%

(2025年8月現在)

今後の展望

今後は、一般的な豪州牛肉に比べ、相場変動の影響を受けにくい豪州Wagyuの供給体制を強化し、独自性のある豪州Wagyuブランドの確立に注力していきます。今回子会社化した農場は、当社の豪州Wagyuブランド「御櫻牛」の委託肥育を担ってきた実績があり、子会社化により肉質の向上や肥育頭数の拡大など、より踏み込んだ取り組みが可能となりました。

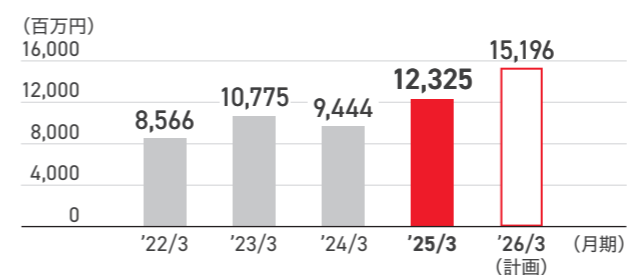


国産和牛輸出事業と水迫ファームとの資本業務提携

輸出専用ブランド「AKUNE GOLD」を軸に和牛輸出を拡大させており、2022年に開催されたWorld Steak Challengeでは最優秀賞を受賞しました。これにより、欧州各国での知名度が向上し、販売数量が年々増加しています。また、2025年3月には、国内

有数の和牛生産者である水迫ファームと資本業務提携を締結しました。将来的な国産和牛の供給減少リスクに備え、安定的な供給体制を構築するとともに、水迫ファームから牛肉の生産・肥育に関する助言を適宜受け、豪州での肥育事業に活かしていきます。

海外売上高推移



Domestic Business Reform

国内事業改革

スターゼングループは、消費者ニーズの多様化や人手不足、食品ロスといった社会課題に対応すべく、「お客様に選ばれる商品」の開発を強化しています。さらに物流効率化と「2024年問題」への対策に向け、受発注のしくみから配送プロセスの見直しを進めています。

高付加価値商品の開発推進

共働き世帯の増加や生活スタイルの変化を背景に、消費者の価値観やニーズは「時短」「簡便」「健康」「個食」など、ますます多様化しています。こうした変化に対応するため、当社では、価格や機能といった従来の価値軸に加え、「ストーリー性」や「体験価値」といった商品に込められた背景や使う場面での満足感といった、より深い価値を提供する商品開発に取り組んでいます。

その一環として、商品開発プロセスを抜本的に見直し、営業・製造・マーケティングなどの部門が連携しながら、ターゲット層や食のシーンを明確化し、顧客視点を重視した「マーケットイン」の発想に基づく商品設計を推進しています。

たとえば、家庭での手作り率が依然として高く、子育て世代を中心に食卓への登場頻度が高いハンバーグについては、共働き世帯のライフスタイルや調理ニーズを踏まえ、手作りの代替となる品質を目指してリニューアルを実施しました。添加物をできるだけ減らし、素材の味を活かす配合に見直した「DELI BURG」は、利便性と手作り感の両立を実現し、発売後は高い評価を得ています。

また、近年注目されるホルモンや内臓肉などの副生物についても、当社はと畜場併設の自社工場を持つ強みを活かし、鮮度の良い原料を安定的に確保できる体制のもと高付加価値商品の開発を進めています。具体的には、下処理や味付け、パッケージ技術を駆使し、家庭用の個食パックから外食・業務用まで、幅広いラインアップを展開し、コンビニや焼肉店などの外食向け商品も含め、多様なニーズに対応しています。

さらに、小売業におけるアウトパック商品のニーズの高まりにも対応しています。慢性的な人手不足や業務効率化の要請を背景に、店舗のバックヤード作業

を軽減するスライス加工済み精肉や、肉とタレを組み合わせるだけで簡便に商品化できるキット商品を拡充。自前のプロセスセンターで加工を行うお客様に対しては、当社の加工ノウハウを活かした、使いやすく歩留まりの良い規格原料の提供を通じて、現場の作業負担やロス低減にも貢献しています。

今後も、現場からの視点と加工現場での課題解決力を強みに、消費者に新たな価値と体験を提供する商品開発と、最適な商品・サービスの提供を通じて、企業価値の向上を図ります。



物流効率化の推進

オーダーの精度向上とインフラ整備

当社グループは、「物流の2024年問題」への対処を進めるとともに、物流の効率化を進めてきました。2024年度は、グループ内の輸配送に関わるルールを改正し、関係部署の業務を効率化したことで、年間約1,000万円のコストダウン、450時間の効率改善を実現しました。また、2025年末には関西地区の基幹営業拠点である伊丹営業センターの新築移転、2026年には川崎市東扇島センターの開設等、物流に関わるインフラ整備も順調に進んでいます。

これらの施設により今後、物流関連業務の効率化をさらに推進し、車両の積載効率改善等の物流課題を解決していくことでコスト抑制を進めます。今後もグループ全体の物流DX構築と運用を強化し、「物流の2030年問題」を見据えた持続可能な物流体制の構築に取り組んでいきます。

オーダー変更に伴う追加コスト



伊丹営業センター(完成イメージ)

モーダルシフト

トラックドライバーの時間外労働の上限規制厳格化に対応するため、当社は長距離幹線便の一部で、トラック輸送からフェリーや鉄道に転換するモーダルシフトを進めてきました。現状、対象としているのが北海道～関西、広島～東京区間の一部の商品で、数年前から鉄道による定期便として取り組んでいます。昨年度から該当エリアの鉄道輸送比率を増やしたことにより、輸送区間中でのCO₂排出量が前年比31.7%削減となりました。ドライバー不足への対策だけでなく、環境対策にも効果を上げています。



モーダルシフトの取り組み

Digital Transformation

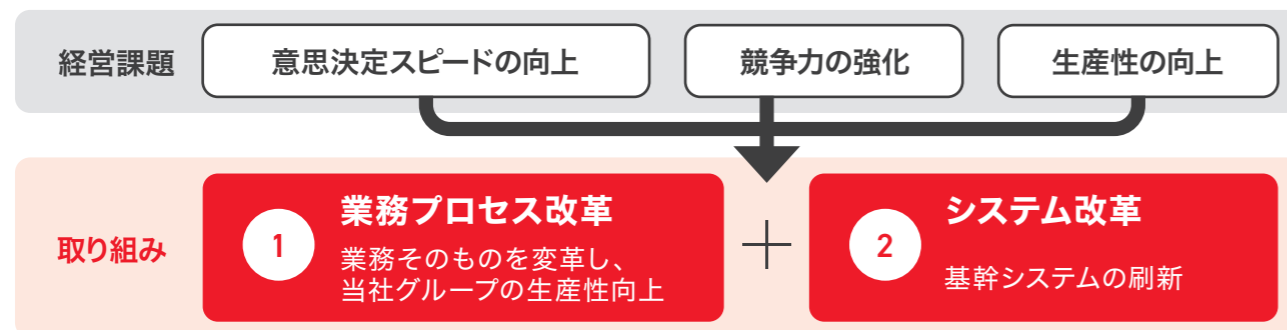
DXへの取り組み

スターゼングループには70年以上培った食肉に関する高度な知見や技術などの経営資源があります。一方で、事業拡大に伴う部門間連携の難しさ、業務手続きの複雑化によるコスト増や、システムの老朽化などの直面する課題に対処するにはシステムの刷新と業務効率の改善が急務となっています。当社ではそのような問題を解決するために、2019年4月に「Zeusプロジェクト」を立ち上げました。

「Zeusプロジェクト」とは

「Zeusプロジェクト」のコンセプトは、経営課題である「意思決定スピードの向上」「競争力の強化」「生産性の向上」を解決するために、業務そのものを変革し、仕事のやり方を変えること(=業務プロセス改革)と、基幹システムの刷新(=システム改革)を両輪で進めることです。当初は試行錯誤が続きましたが、Zeus本来の目的と意味そのものを振り返り、将来にわたって業務を維持・継続できることを主眼に、当社

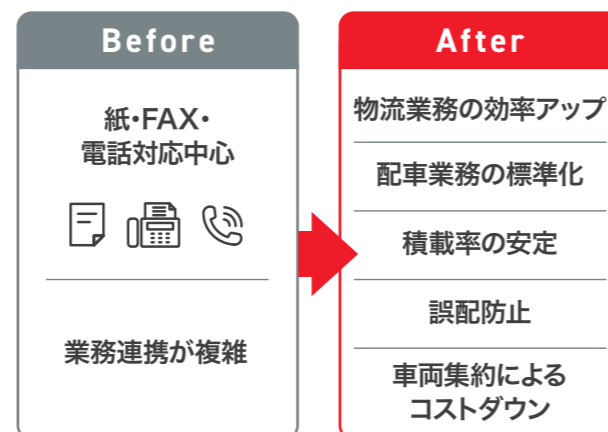
ICT本部を中心としたメンバーで、新基幹システムを内製で構築しています。DXをすべて外注せず可能な限り社内で行えることは他社にない強みでもあります。長年の知識や経験をもとに現場メンバーの意見や要望をくみ取りながら、業務効率を向上させつつ、各種の経営指標がタイムリーに確認できるようなシステムの開発を進めています。



物流配車管理システム(LINK)稼働

基幹システム刷新に向け、3年間の構想策定を経て、2025年3月から物流、配車システムを一新しました。物流は当社の「血流」部分で事業の要であるにもかかわらず、この分野の業務は紙、FAX、電話中心の非効率なものでした。LINKにより一度の入力で社内外でのデータ連携が可能になり、非効率な手作業が順次減らされていく予定です。

今後、各部署における基幹システムが段階的に稼働することで、LINKとの連携が広がり、グループ内の業務改善も各所で進展していきます。また、これは物流における多くのムダを排除し、物流業界が抱える課題の解決にも寄与します。



開発を内製化し、システム構築プロセスの簡素化

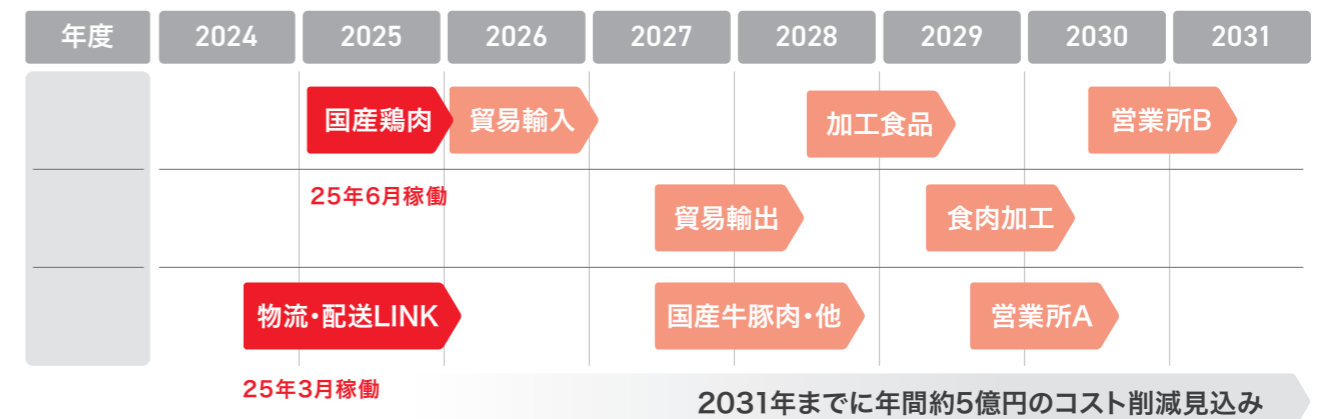
食肉は畜種や規格、形態など多くの要素が複雑に組み合わさるため、システム化のハードルが高いと言われています。Zeusプロジェクトは、まずすべての畜種、取引に共通する機能(標準機能)を整え、追ってそれぞれの畜種や取引固有の特化機能を完成させる方針で進めています。

この方針に基づき、2025年5月に商品規格や関わる通常業務が比較的シンプルな「国産プロイラー」に関するシステムから稼働させました。今後、より業務が複雑な牛肉や豚肉に順次展開していきます。この基幹システムの刷新により、将来的にグループ内で約16万時間/年の業務効率化を見込んでいます。

新基幹システムの構成図(例)



基幹システム稼働スケジュール



Chapter

05

持続的成長に
向けた取り組み

持続可能な成長を支える ESG の取り組み

当社は、畜産や農業と深く関わる事業構造を有しており、自然の恵みを守り活かすことが、事業の持続に欠かせません。

本章では、当社グループのサステナビリティへの取り組みについてご紹介します。

- /32 サステナビリティ戦略の全体像
- /33 サステナビリティ推進体制
- /34 重要課題と取り組み実績
- /35 ステークホルダーエンゲージメント
- /36 バリューチェーン全体での取り組み
- /37 環境への取り組み
- /38 気候変動対策の強化
- /41 社会への取り組み



Sustainability

サステナビリティ戦略の全体像



スターゼングループは、「食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける」という経営理念のもと、「食」の可能性を広げ、社会に貢献し続けることを目指しています。持続可能な社会の実現のために、ESGの観点に基づき、中長期的に取り組むべき10の重要課題を特定しました。事業を通じた社会課題の解決に努め、再生可能エネルギーの利用拡大や食品ロス削減など、環境と社会への貢献をより一層強化しています。

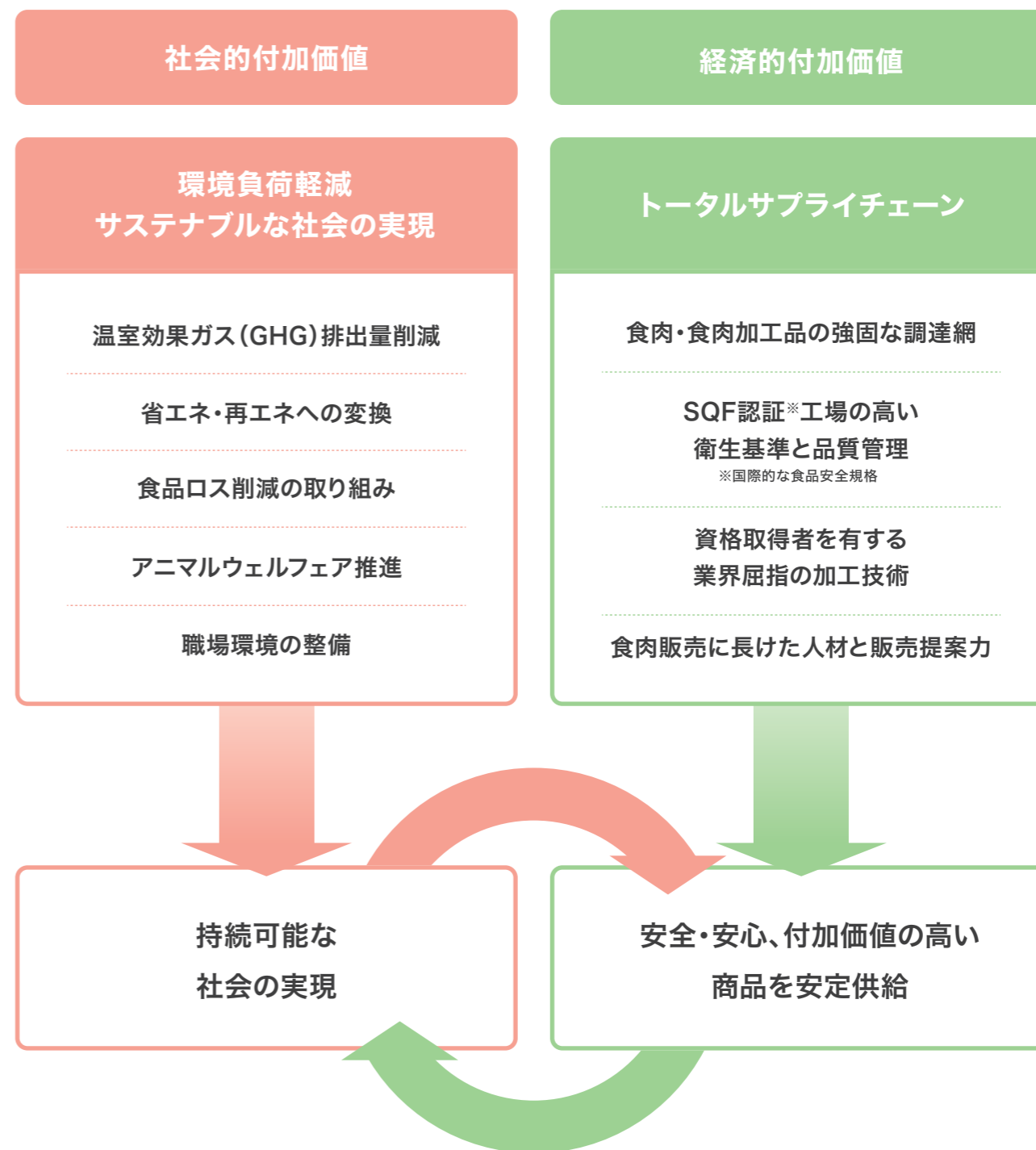
温室効果ガス(GHG)削減においても、2030年度末までに2022年度比でスコープ1、2を42%削減、スコープ3を25%削減する目標に向け、着実に取り組

みを進めています。

また、アニマルウェルフェアの推進や、バリューチェーン全体での持続可能な調達にも注力し、食の未来を支える責任ある企業としての役割を果たしてまいります。

さらに、多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進するために、女性や中途採用者の活躍推進、柔軟な働き方を支える制度の充実など、多様性を尊重した取り組みを行っています。

当社グループは、社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指し、持続可能な社会の実現に向けて挑戦を続けてまいります。



Sustainability

サステナビリティ推進体制

スターゼングループでは、サステナビリティ経営を通じ、SDGsの達成貢献およびESG投資への対応を図るため、グループ全体で横断的な取り組みを推進しています。その一環として、取締役会直下の諮問組織としてサステナビリティ委員会を設置し、年4回の開催を通じて社外取締役も交えながら、グループ全体のサステナビリティ経営に関する方針検討や、施策の進捗確認を行い、都度取締役会に報告しています。また、下部組織であるサステナビリティ推進室では、関連方針の立案や環境に配慮した事業活動を推進し、全社への浸透と定着を図っています。

サステナビリティ・ガバナンス体制

サステナビリティ経営推進のため、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。当該委員会は社外役員や関係部門責任者で構成され、原則として年4回開催し、サステナビリティ方

針や施策の検討・報告を行っています。また、識別したリスクはリスク管理委員会に共有され、取締役会に報告しています。



サステナブル経営戦略

当社グループは、2025年度を最終年度とする中期経営計画で「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」を掲げ、収益性と社会的責任を両立させる持続的成長を目指しています。

中長期的に取り組むべき10の重要課題を特定し、サ

プライチェーン全体でリスクを低減するとともに、事業機会の創出を図っています。多様なステークホルダーと連携しながら、中期経営計画の確実な達成と企業価値のさらなる向上を目指します。

リスクマネジメント体制

サステナビリティ関連リスクを含むグループ全体のリスクは、「リスク管理規程」に基づき、リスク管理委員会が四半期ごとに検討・評価しています。委員会では、各リスクを発生頻度と損害規模の観点から分析し、課題を抽出のうえで、本部単位での対策強化を検

討・実行します。特に重要な事項は取締役会に報告します。また、サステナビリティ委員会で議論・識別された課題も、リスク管理委員会に共有され、他のリスクと同様に協議・評価し、取締役会に報告しています。

重要課題に対する目標管理と進捗評価

経営理念「食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける」の実現を目指し、重要課題への取り組みを進めています。GHG排出量削減など、特に気候変動対策に関しては目標と指標を設定

し、進捗状況を継続的に管理しています。その他の課題についても、現在目標指標を検討しており、今後順次設定のうえ、着実に取り組みを進めていく予定です。

サステナビリティ委員会の構成(2025年4月時点)

役職	氏名	担当職
委員長	高濱 良一	取締役 経営本部長
外部委員	大原 亘	独立社外取締役
	多田 敏明	監査役(非常勤)
内部委員	鶉橋 正雄	常務取締役
	高橋 正道	常務取締役
	佐奈 常裕	取締役
	小池 公一	理事 製造本部長
オブザーバー	菅原 泰治	物流本部長
	菅野 耕平	監査役(常勤)
	定信 隆壮	監査役(常勤)
事務局	原田 秀則	理事 監査部長
	サステナビリティ推進室	

Sustainability

重要課題と取り組み実績

	重要課題	目標	方針	直近の取り組み実績
E 環境	気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに温室効果ガススコープ1、2 42%削減 スコープ3 25%削減 (※2022年度比) 水使用量原単位の削減 	<p>当社は生産・加工・物流のすべての事業領域でCO₂をはじめとする温室効果ガス排出の抑制・削減に取り組みます。</p> <p>また、家畜動物の育成方法を見直し、水資源保全と家畜由来の温室効果ガスを削減する方法を追求します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年1月、松尾工場の冷凍庫の冷媒を自然冷媒へ切り替え 2024年2月、「CDP気候変動レポート2023」において「B」スコア評価を獲得 ▶P.38 2024年6月、SBT認定を取得 ▶P.38 2024年12月、阿久根工場に太陽光パネルを増設
	食品ロスの削減 	消費期限・賞味期限の延長	<p>当社の事業は家畜の尊い「いのち」の恵みのうえに成り立っていることを再認識し、新たな技術を活用し消費期限および賞味期限の延長に取り組みます。また、食品循環飼料「エコフィード」を用いた養豚事業を推進し、食品資源の有効活用につとめ、サプライチェーンを通じた食品ロス削減に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年9月、阿久根工場の豚肉を用い、麻布大学と共同で行った冷蔵保存に関する研究を学会で発表
	労働慣行 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の育成・活用 働きやすい職場環境の整備 	<p>当社は経営理念の一つに「スターゼンで働いてよかったと思える会社になろう」と掲げています。</p> <p>従業員の健康・安全を第一として、安心して長く働ける、快適な魅力ある職場環境を整備します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度の男性社員の育児休業と育児目的休暇の取得率50% 経営人材育成のための選抜研修を実施(2024年度11回) 2025年度より、介護休業の取得日数を拡大
	労働安全衛生 	従業員の健康維持・向上	<p>また、誰もが互いの思いと意見を尊重し合える企業風土を醸成し、一人ひとりが自分の仕事に熱意を持ち、積極的且つ自律的に働ける職場づくりに取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2023年より、健康診断再検査の費用補助の増額、オンライン診療の開始 過重労働防止対策として、長時間労働の可能性が生じた部署へのアラートを実施
S 社会	従業員満足 	従業員エンゲージメントの向上	<p>当社は経営理念の一つに「スターゼンで働いてよかったと思える会社になろう」と掲げています。</p> <p>従業員の健康・安全を第一として、安心して長く働ける、快適な魅力ある職場環境を整備します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度より、社内へ経営理念の浸透を行う「インターナルブランディング」を推進開始 社員持株会に加入している当社グループ従業員へ譲渡制限付株式を付与、持株会の奨励金付与率を2倍(5%から10%)に引き上げ 2024年度、品川本社ビルおよびスターゼンミートプロセッサー加世田工場にてファミリーデーを実施 ▶P.43
	品質・安全性 	生産から販売までSQFで繋がるバリューチェーンの構築	<p>創立以来大切にしている「安全・安心で、よりおいしい商品を、どんな時もお客様にお届けしたい」という想いの下、食のトータルサプライヤーとして今後も「食」を通してお客様を幸せにできる企業を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度より、各営業所の品質管理体制を精査し、ランク評価を行う制度を導入 2024年度より、無通告で各営業所の衛生点検を実施 ▶P.45
	健康栄養 	植物由来商品の販売拡大による多様なたんぱく質の提供	<p>当社は持続可能な調達・供給を実現するため、地球環境および動物福祉等の社会課題に配慮した原材料調達を追求します。また、畜産業が直面している気候変動問題と、それらに起因する課題に共に向き合う原材料調達先の育成と開拓に取り組みます。加えて、自然災害等によるサプライチェーン寸断のリスクに備えるため、調達先の多角化と、調達先との長期的・安定的な関係性の構築に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本大豆ミート協会の設立企業の1社として参画 ▶P.44
	サプライチェーンの強化 	強靱なサプライチェーンの実現	<p>当社は持続可能な調達・供給を実現するため、地球環境および動物福祉等の社会課題に配慮した原材料調達を追求します。また、畜産業が直面している気候変動問題と、それらに起因する課題に共に向き合う原材料調達先の育成と開拓に取り組みます。加えて、自然災害等によるサプライチェーン寸断のリスクに備えるため、調達先の多角化と、調達先との長期的・安定的な関係性の構築に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 豪州での牛肥育農場では、牛のストレス軽減に配慮し、直射日光から避ける日除けの設置 海外大手パッカーとGHG(スコープ3)削減に向けた取り組みを開始 ニュージーランドにおける持続可能な牛肉生産の推進を目指す協議会であるNZ Roundtable for Sustainable Beefに加盟し、会合に参加
アニマルウェルフェアの推進 	<ul style="list-style-type: none"> アニマルウェルフェアの基本とされる「5つの自由」の実現 快適で健康的な飼養環境の整備 	<p>当社の事業は家畜たちの尊い「いのち」により成り立つ事業であることを再認識し、アニマルウェルフェアに規定される動物たちの「5つの自由」を追求すると共に、家畜が安全かつ快適にその生を全うできるよう、獣医師や大学等の研究機関と共に、家畜の育成環境改善に率先して取り組みます。第一段階として、養豚舎の妊娠ストールフリー化を段階的に進め、母豚が安全で健康的に妊娠期間を過ごすことができる様、飼育環境の改善に取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 豚のストレス軽減の取り組みとして、茨城大学とともにフリーストール研究を推進 グループ会社のすべてのと畜場にて、飲水設備や監視カメラを設置 社外有識者との定期的な意見交換を実施 	
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの強化 	恒久的な企業価値の向上	<p>持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに真摯に向き合い、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことのできる、プライム市場上場企業に相応しい強靱な組織を構築します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役全員への取締役会に関するアンケート調査を実施 取締役会での議論活性化を目的として「幅広い視点でフリーディスカッション」導入

Stakeholder Engagement

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、企業価値の持続的な向上には、多様なステークホルダーとの価値共創が不可欠であると考えています。取引先、消費者、株主・投資家、従業員、地域社会、行政機関などのステークホルダーに価値を提供し続けるとともに、価値共創の関係構築を目指し、信頼にもとづくエンゲージメント向上を推進しています。

	ステークホルダーとの関わり	機会・手段	エンゲージメントの具体例
お客様・取引先	「スターゼンと取引をしてよかったといわれる会社にしよう」という経営理念のもと、お客様・取引先との継続的な信頼関係の構築に取り組んでいます。調達から加工・販売までの一貫したサプライチェーンを通じて、安全・安心な商品の提供と安定供給を実現するとともに、品質向上にも努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営を通じた協業 工場監査を通じた品質・安全・法令順守などに関する協業 商談会(新商品説明会) コンソーシアム設立 個別の商談やミーティングを通じたコミュニケーション お取引先様通報窓口 	アメリカや欧州、東南アジアなどの輸出取引先を招聘し、カッティングセミナーや国内農場、当社工場をめぐる視察を行っています。工場の衛生管理や加工技術の理解を促進し、信頼関係の強化を図っています。
消費者	消費者の多様化するニーズに対応した商品・サービスをつくる「マーケットイン」の視点を重視しており、安全・安心はもちろん、ニーズや価値観の変化を的確に捉えた提案を行い、信頼されるブランドづくりを進めています。	<ul style="list-style-type: none"> お客様相談窓口 消費者モニター調査 各種イベントや店舗販売を通じたニーズの把握 ウェブサイトやSNSを通じた情報発信とコミュニケーション 	ライフスタイルの変化を背景に、消費者ニーズは多様化しています。当社グループでは「新しい価値」の提案を重視し、ブランディングチームによる潜在ニーズの調査体制を強化しています。たとえば、簡便性と家庭の味を両立させた「DELI BURG」シリーズなど、消費者の声に向き合いマーケットインの発想に基づいた商品開発を行っています。
株主 投資家	株主・投資家の皆様に対して、適時・適切かつ公平な情報開示に努めています。中長期的な企業価値の向上に向け、経営戦略や財務状況に関する透明性の高い説明を行うとともに、建設的な対話の機会を通じて、信頼関係の強化に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 投資家向け決算説明会 各種報告書 ウェブサイトなどを通じた情報開示 投資家との個別面談 	株主との建設的な対話に関する方針を定め、IR活動を通じて当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。決算説明会は半期ごとに実施するとともに、個別のIRミーティングも実施しています。
従業員	企業の持続的成長を支えるのは「人」であると考え、従業員が生き生きと働ける環境づくりに取り組んでいます。働きがいや成長実感を得られる仕組みづくりに加え、現場の声を活かす双方向のコミュニケーションや、多様性を尊重する職場風土の醸成を推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> 各種研修 中期経営計画などの社内周知や説明 個人面談 社内社外相談窓口 タウンホールミーティング 従業員ファミリーデーの開催 譲渡制限株式の付与 社員持株会奨励金付与率の引き上げ 	従業員の自律的な成長を支援するため、2024年7月に希望者を対象に、3,000以上の講座を自由に学べるe-ラーニングを導入しました。また、2022年度からは、希望する部署や拠点へ応募できるオープンな社内公募制度を導入し、ジョブローテーションを通じて個々の成長と組織の活性化を図っています。
地域社会・環境	地域社会や環境との調和を重視し、事業活動を通じて持続可能な地域づくりに取り組んでいます。また、食育や環境保全活動も実施し、地域の方々と対話を深め、相互理解と信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全活動 食育活動・スポーツを通じた地域コミュニケーション 被災地に対する復興支援活動 工場見学の受け入れ 地域イベントの参加 森林保護活動のサポート 環境負荷低減への取り組み 	地域との繋がりを大切に、Donald's・McDonald's・ハウスへの支援、少年野球大会への協賛(スターゼンカップ)、北里大学との連携による自然循環型の持続可能な食肉生産の取り組み、霧多布湿原の保全活動への寄付など、多様な社会貢献に取り組んでいます。
行政機関・業界	食の安全と安定供給を担う企業として、行政機関や業界団体との連携を重視しています。各種法令の遵守に加え、ガイドラインや制度への的確な対応を通じて、持続可能な食肉産業の発展と安全・安心な社会の構築に貢献しています。	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体との対話や定期的な情報交換 業界団体や社外の各種研究会への参画と連携 	当社は、環境省が主導する「バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」に参画しています。本事業は、企業間の連携を通じてスコープ3排出量の算定・削減を促進する取り組みであり、当社は生産現場を中心としたデータの収集・提供を通じて、業界共通の算定ルールやエンゲージメント方針の策定に貢献し、業界全体での脱炭素化を積極的に推進しています。

Value Chain Initiatives

バリューチェーン全体での取り組み

生産・調達

- メタンガス削減対策
 - カギケノリの給餌トライアル
 - アミノ酸配合飼料の給餌トライアル
- エコフィードの取り組み



カギケノリ

エコフィード

加工・製造

- GHG削減委員会の推進 [▶p.37](#)
 - ローカル電力の見える化促進など
 - 太陽光パネル設置 4工場
 - 再エネ一部導入(千葉工場)



阿久根工場太陽光パネル

青木食品太陽光パネル

プロセスセンター

- エコ包装切り替え
- 賞味期限延長の拡充
 - ガス置換包装
 - スキンパック包装
 - 脱酸素剤入り包装

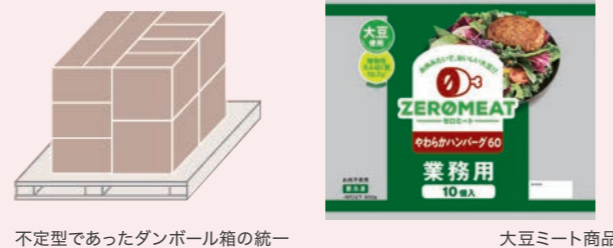


ガス置換包装

脱酸素剤入り包装

物流・商品

- モーダルシフトの推進
- ダンボール規格統一化
- 大豆ミート商品の拡売



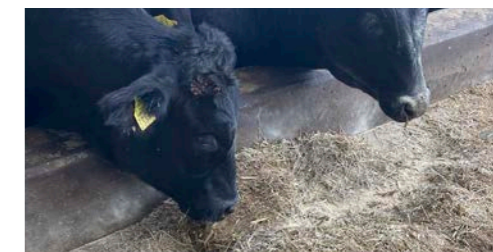
不定型であったダンボール箱の統一

大豆ミート商品

GHG削減に向けた取り組み

昨年に続き、北海道はまなか肉牛牧場にて、アミノ酸バランスを整えた飼料給餌トライアルを実施しました。この試みは、牛の体内でのアミノ酸吸収効率を高め成長を促進することで、肥育期間の短縮を図り、GHG排出削減への貢献を目指しています。昨年のトライアルの結果、10頭中9頭に増体効果が見られ一定程度の効果を確認できました。引き続き給餌を行い検証を重ねる予定です。

さらに、豪州において、メタンガスの排出を削減する効果があるとされる海苔の一種であるカギケノリの成分を含んだ餌を豪州Wagyuに給餌しています。健康状態や増体率を確認しながら、生体や肉質への影響、メタンガス抑制効果について検証を行い、給餌頭数を増やしていく計画です。

上:北海道はまなか肉牛牧場
下:カギケノリの養殖場

エコフィードの取り組み

当社では、食品製造過程で発生する副産物や売れ残り食品を活用したエコフィード(環境配慮型飼料)を使用しています。当社グループの美保野ポークおよび雲仙有明ファームにて、エコフィードを豚の飼料として活用し、スターゼンミートプロセッサーで加工した製品を大手スーパーマーケットへ納品することで、資源循環の促進と環境負荷の低減に貢献しています。

クリーンエネルギーの導入

当社グループは、GHG排出量を2030年度末までに2022年度比で42%削減することを目指しています。GHG削減委員会設置やエネルギー可視化システム導入によりGHG排出量削減を推進しています。現在、全国4カ所で太陽光発電設備が稼働しており、2024年12月には阿久根工場に増設しました。2024年度、太陽光パネルによって約450tのCO₂排出を削減しました。加えて、一部工場の屋根には遮熱塗装を施すことで、室内の温度上昇抑制と電気使用量の削減にも繋がっています。



青木食品の太陽光パネル

Environmental Initiatives

環境への取り組み

省エネ・再エネへの転換

当社グループのGHG排出の大半は工場由来であり、各工場では高効率設備の導入など、積極的な対策を進めています。再生可能エネルギーの導入促進にも取り組んでおり、太陽光発電システムの採用に加え、化石燃料を使用しない電力への切り替えも実施しています。

また、阿久根工場では、生産工程で多量の蒸気を使

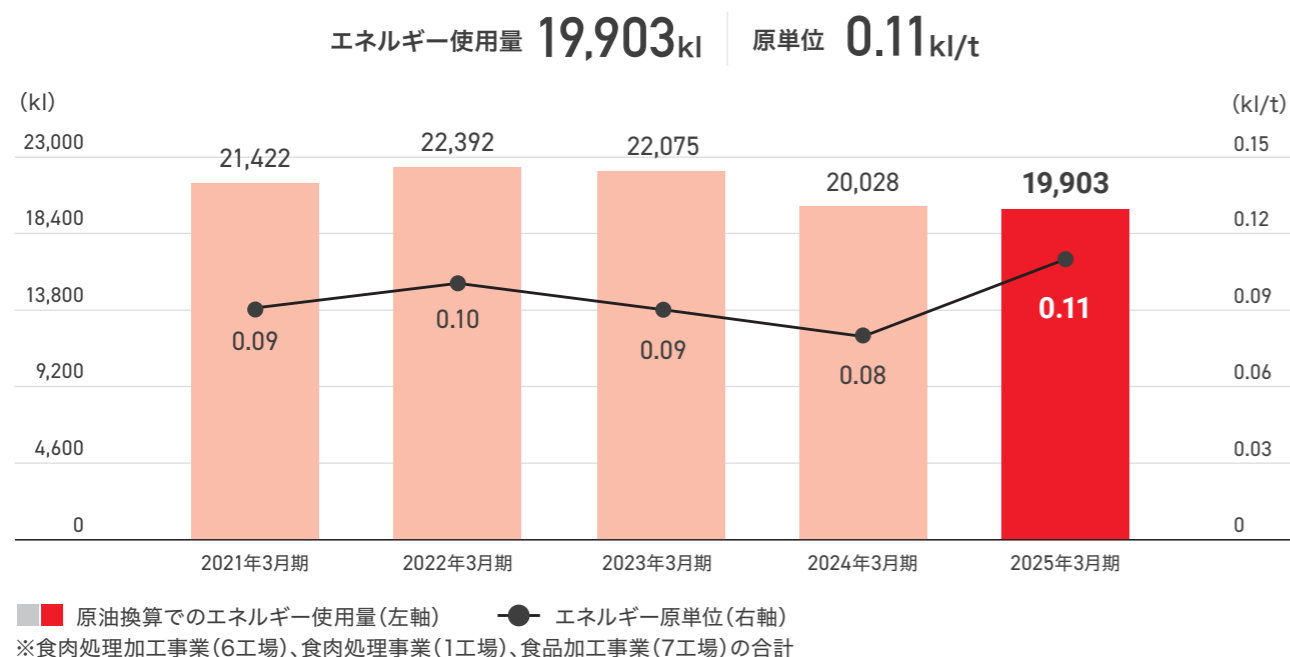
用しており、これまでボイラーの燃料に重油を使用していましたが、CO₂排出係数の低いLNG仕様のボイラーへ転換する計画を2024年より進めています。2026年1月の稼働を予定しており、これにより年間約500トン、工場全体の約10%に相当するCO₂排出量の削減を見込んでいます。

GHG削減委員会

気候変動への課題に対応するため、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、2023年6月よりTCFDフレームワークに基づく情報開示を行っています。また、2030年度末までにGHGスコープ1、2を42%削減、スコープ3を25%削減する目標を掲げ2024年6月にはSBT認定を取得しました。各工場

の責任者で構成する「GHG削減委員会」では、省エネルギーに関する取り組みを強化し、グループ全体に展開しています。具体的には、エネルギー消費状況をリアルタイムに把握できる「エネルギー・マネジメントシステム」を順次導入しています。

エネルギー使用量推移



食品ロスへの取り組み

日本の食品の廃棄は年間470万t以上あり、通常、食肉や食肉加工品は店頭で賞味期限が迫ると値引きされ、それでも売れ残った場合は廃棄されてしまいます。その対策として、グループ内の産地工場では、高度な衛生管理で加工される初発菌数の少ない食肉

を使用し、スキンバック包装やガス置換包装、脱酸素剤入り包装を導入することで、一般的なスライスパック商品に比べて賞味期限をより長く設定することが可能となりました。賞味期限が延びることにより、廃棄ロス削減や配送のムリ・ムダの減少に繋がります。

	含気包装	ガス置換包装
国産牛	4日	7日以上
国産豚	4日	7日以上
国産牛内臓	2~3日	10日
国産豚内臓	2~3日	8~10日

※保存温度4℃以下の条件下

環境にやさしい包装資材の導入

当社グループでは環境負荷低減の一環として、包装資材の見直しに積極的に取り組んでいます。環境にやさしいエコトレーを使用を推進しており、2024年度はエコトレーへの切り替えを約60%行いました。業務用ハンバーグにおいては、環境負荷の少ない包装フィルム資材の使用率を高めることで、年間約25トンのGHG排出量を削減しました。さらに、こうした私たちの環境への取り組みがお客様に伝わるように、独自基準によるオリジナルエコマーク「エコスタ」による周知活動も展開します。



名称「エコスタ」は社内公募し、「ecoに取り組むスターゼン」という意味で、当社グループ全体でエコに取り組むという気持ちを込めました。

Climate Action

気候変動対策の強化

TCFDフレームワークによるリスク・機会の開示

当社グループは、2022年2月に持続可能な社会の実現のために当社が中長期的に取り組むべき「重要課題」を特定しました。その中でも、気候変動に起因する社会・環境問題は喫緊の課題であり、こうした取り組みを推進するため、中長期経営計画においては、省エネ・再エネ機器の導入などに関する投資計画を折り込んでいます。また、シナリオ分析を実施したう

えで、当社の事業や国内外の畜産業、消費者に与える影響を推定することで、当社グループにとってのリスクや機会を識別しました。

リスクと機会とは、TCFDのフレームワークを活用して「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に分類し、2024年3月期の実績値をもとに開示しています。

TCFDの取り組みと今後の対応方針

ガバナンス	サステナビリティ経営を推進するため、取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置しています。委員会においては、四半期に一度、サステナビリティ推進にかかる方針の策定や重要課題の進捗状況について審議し、取締役会に報告・提言しています。取締役会は、委員会の提言・報告に基づき、当社グループのサステナビリティ推進にかかる状況を的確に把握し、各種戦略の策定に活かしています。
戦略	産業革命前に比べ2100年までに世界の平均気温が1.5/2°C上昇、または4°C上昇した場合に事業に与える影響についてシナリオを策定しました。そのうえで、特に当社グループの事業に大きな影響を与えるリスクや機会が財務に与える影響を試算し、今後の戦略に反映していきます。
リスク管理	「リスク管理規程」に基づき、サステナビリティを含むグループ全社的なリスクについて、原則として四半期ごとに開催する「リスク管理委員会」において審議・協議し、取締役会に提言・報告しています。リスク管理に際しては、発生頻度と損害規模を軸としたマトリックスを策定し、重大なリスクに関しては委員会において定点観測する仕組みとしています。
指標と目標	GHG排出量について、2022年度を基準として、2030年度までにスコープ1、2:42%、スコープ3:25%削減する目標を掲げています。当社グループのGHG排出量の推移は、当社のウェブサイトに掲載しています。今後も引き続き、カーボンニュートラルに向けたGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

GHG排出量

CDPのスコアリングにおいて「B」スコアの評価を獲得

企業や自治体が気候変動、森林破壊、水資源のセキュリティに関する情報を開示するためのグローバルプラットフォームであるCDP (Carbon Disclosure Project) が発表した「CDP気候変動レポート2024」で、「B」スコア評価を獲得しました。この「B」スコアは自社の環境リスクや影響について把握し、行動しているマネジメントレベルとされ、評価

されたことを示すものです。TCFDのフレームワークを活用した開示のほか、スコープ1、2、3の開示など、気候変動の課題解決に取り組んでいることが評価に繋がりました。



「1.5°C目標」に準拠したSBTi認証

SBTiは、WWF、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトの共同イニシアティブで、企業が気候変動対策に重要な役割を果たすことを目指しており、企業が削減すべきGHG排出量を科学的知見に基づいて設定することを支援・認定しています。当社はこの取り組みに参加し、2030年度に向けたGHG削減の目標が、パリ協定の定める「1.5°C目標」に沿ったものと認定されました。

SBTi認定取得は、お客様から選ばれ、成長し続けられる企業を目指すための第一歩です。



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

サステナブルファイナンスによる資金調達

サステナビリティ経営を推進する一環として2025年2月にサステナブルファイナンスによる資金調達を実施しました。サステナブルファイナンスとは、金融機関等が貸出先企業に対し、環境や社会課題への取り組み状況に応じて融資条件を設定・変更する仕組みです。目標の達成度に応じた金利優遇などが与えら

れ、企業の持続可能な成長を後押しします。今回のスキームでは、用途に柔軟性を持たせ、環境対策に関する投資にとどまらず、海外事業の拡大など成長投資も含めた複数の取り組みにも戦略的に活用していきます。

サステナブルファイナンスによる資本調達の概要

融資商品	サステナビリティ・リンク・ローン	Mizuho Eco Finance
契約締結日	2025年2月20日	2025年2月20日
契約先	株式会社三井住友銀行	株式会社みずほ銀行
融資金額	20億円	20億円
資金使徒	運転資金	運転資金
環境目標	CDP 気候変動スコア A-	GHG排出削減

Climate Action

気候変動対策の強化

シナリオ分析の概要

事業のリスクについて分析し、自社が直面する気候変動のリスク・機会において、特に影響度が高いポイントに絞り込みました。公表されている気候変動シナリオをもとに、客観的に未来を予測し、様々なリスク・機会を想定しつつ、事業に与える影響を1.5°Cと4°Cの各シナリオで定量的に分析しました。

リスクと機会の特定

当社グループの事業に影響を及ぼす可能性がある気候変動リスク・機会を識別し、重要性を評価した結果は以下のとおりです。

タイプ	リスク/機会項目		事業へのインパクト		重要度
	分類	項目	リスク/機会	リスク/機会による影響	
移行リスク/考えられる機会	政策/規制	炭素価格の上昇	リスク	● 炭素税負担、または仕入先が炭素税に対応するための仕入コスト増加	大
		飼料・水・土地への規制	リスク	● 規制対応コストの転嫁により牛・豚の仕入コスト増加	中
		家畜の排せつ物管理規制	リスク	● 調査・対策コストの増加	小
		プラスチック関連規制強化	リスク	● プラスチック資源循環法の施行により製造コスト（容器包装材購入コスト、リサイクルコスト）が増加	小
	市場	消費者嗜好の変化	リスク	● 環境負荷が高い製品の需要減少	大
			機会	● 環境負荷が低い製品の開発、代替たんぱく質ニーズの増加	
		燃料・電力価格の上昇	リスク	● 燃料価格の上昇による輸送・保管コストの増加など	中
		機会	● 太陽光・地熱など再生可能エネルギーを活用することで生産コストを抑制		
	技術	化石資源需要の低下	リスク	● 包装材、添加物などのコスト増加、化石資源の需要の変化による蓄冷剤コストの増加	小
		低炭素な新しい生産技術の開発	リスク	● 省エネ設備導入拡大などによる設備投資拡大、技術革新の加速により現存設備の資産価値の低下	中
		機会	● 石油由来の肥料の削減などによる家畜排せつ物由来堆肥の需要拡大		
	低炭素製品の開発	機会	● サステナブルビーフの認証化製品の販売により売上増加	中	
物理的リスク/考えられる機会	慢性	平均気温の上昇	リスク	● 家畜への悪影響、飼料や原料調達への悪影響、冷蔵・冷凍・空調にかかる電気代の上昇	大
		降水・気象パターンの長期的な変化による飼料作物への影響	リスク	● 水ストレスに伴う飼料穀物不作による価格の上昇 ● 生産適地のシフトに伴うサプライチェーン再構築のコスト増加 ● 地下水を灌漑用水や工業用水に利用している地域で、地下水の塩水化により取水困難	中
	急性	異常気象の発生割合・深刻度の増加	リスク	● 風水災の頻発化・激甚化による農場や家畜への被害・生産力の低下 ● 工場の倒壊、生産設備の被害によって操業が停止 ● 物流網の寸断、倉庫被害などによって輸送が停止	中

Climate Action

気候変動対策の強化

シナリオ分析の定義

IEA(国際エネルギー機関)などが公表している気候変動シナリオを参照し、産業革命前に比べ、2100年までに世界の平均気温が1.5/2℃上昇する想定シナリオ、4℃上昇する想定シナリオを選択しました。気候変動影響が中長期の期間をかけて顕在化していく性質のものであるとの認識により、時間軸としては2050年における気候変動の影響を分析しています。各シナリオで想定している前提は以下のとおりです。

1.5/2℃

物理的リスクの影響は限定的な範囲にとどまるが、各種規制やお客様からの要請など移行リスクへの対応が必要になる。

4℃

政府による低炭素政策も限定的で、低炭素社会への移行は限定的な範囲にとどまり、平均気温の上昇により物理的リスクが高まる。

事業への影響の試算および対応策の検討

当社グループの事業における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データをもとに、重要なリスクと機会が事業に与える影響を試算しました。そのうえで、当該影響への対応策の検討をしました。結果は以下のとおりです。(ND=No Data)

タイプ	リスク/機会項目		事業へのインパクト		財務影響		影響発現時期
	大分類	小分類	リスク/機会	対応策	1.5/2℃	4℃	
移行リスク/ 考えられる機会	政策/規制	炭素価格の上昇	炭素税負担、または仕入先が炭素税を負担することによる仕入コスト増	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ導入、省エネ対応 バリア性スキンパック包装・真空包装等による賞味期限延長 GHG削減施策 	大	ND	短期
	市場	消費者嗜好の変化	【リスク】環境負荷が高い製品の需要減少 【機会】環境負荷が低い製品の開発、代替たんぱく質ニーズの増加	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルビーフの認証等低炭素製品の開発 需要増に備えた生産体制・販路の構築 ゼロミートの販売 	中	ND	中期
物理的リスク/ 考えられる機会			家畜への悪影響	<ul style="list-style-type: none"> アニマルウェルフェア 畜舎における冷房設備の導入 仕入先への飼料生産環境整備に対する協力等 	ND	中	長期
	慢性	平均気温の上昇	飼料や原料調達への悪影響	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先への水災害対策支援 調達手段の多様化 	ND	大	長期
			冷蔵・冷凍・空調に係る電気代の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、高効率生産・業務用設備の導入、切り替え 	ND	中	長期

Social Initiatives

社会への取り組み

人権

人権に関する方針と運用体制

当社は国連グローバル・コンパクトの原則に基づき、人権尊重の方針を定め、全従業員に適用しております。今後はサプライヤーにも順次適用を進めていきます。

す。運用にあたっては人権リスクの管理は人事部が中心となり、リスク管理委員会と連動し、定期的に関連リスクを点検・対応しています。

人権教育

管理職研修や選抜研修などの上位階層より、企業の人権尊重の重要性や取り組みの必要性を学ぶ人権教育に関するカリキュラムの導入を開始しました。これにより、当社が掲げる人権基本方針の周知・浸透を図り、人権を尊重した責任ある事業活動の実践を

推進しています。人権に関する取り組みはまだ途上ではありますが、今後も継続的に取り組みを進め、人権に配慮した事業活動を実現するための組織体制の整備を強化してまいります。



人権リスクに備えた取り組み

事業活動における人権リスクを洗い出し、労働安全衛生、過重労働、ハラスメントを人権に関する優先課題として認識し、継続的な管理と対応を行っています。

これらのリスクの発生を未然に防止するため、2024年、食肉カット工場にて安全プロジェクトを発足し、ナイフ取り扱いに関するマニュアルを作成・配布しました。また、過重労働の防止に向けて、長時間労働の兆候が見られる部署にはアラートを発信するとともに有給休暇の取得を推進し、早期対応を図っています。ハラスメント防止対策としては、ハラスメント研修

を実施し、ハラスメントを許さない職場づくりに努めています。

人権侵害などの問題が発生した場合に備え、従業員向けに社内1カ所、社外2カ所の相談窓口を設置し、通報・相談できる体制を整えています。さらに、得意先の従業員の方々が利用できる相談窓口も設置しており、いずれの窓口も匿名での相談を受け付けています。相談が寄せられた場合には、コンプライアンス推進部が窓口となり、通報者保護のもと、調査・必要に応じて是正措置を講じております。

文化的・宗教的背景への配慮による外国籍従業員の人権尊重

当社グループでは、工場を中心として外国籍従業員の積極採用を進めており、在籍者数はこの1年で約1.5倍となっています。各種マニュアルや相談窓口の多言語対応に加え、阿久根工場では祈禱室を整備す

るなど、宗教的慣習への配慮も行っています。これらの取り組みを通じて、文化的・宗教的背景を尊重した人権配慮の実践を進めています。



Social Initiatives

社会への取り組み

労働環境(D&I)、労働安全衛生

女性活躍推進の取り組み

当社グループは女性の活躍推進に取り組んでおり、2027年度末までに女性管理職比率を10%に引き上げることを目標としています。育児と仕事の両立支援制度を強化することで女性活躍推進に取り組んでおり、産前産後休暇・育児休業の女性社員の取得実績は100%です。育児短時間勤務制度では、子ども

が小学校を卒業する年の3月末まで、1日の所定労働時間を最大2時間短縮することが可能です。また、時間単位の年次有給休暇の取得を可能にしたことで、無理せず育児時間の確保ができるようにしました。今後も女性のキャリア支援と働きやすい職場づくりに努め、多様な人材の活躍の推進に取り組めます。

配偶者出産休暇、産後パパ休暇(育休取得率)

社員一人ひとりのライフステージに寄り添い、柔軟な働き方の実現に向けて休暇制度の拡充を進めています。産前産後休暇・育児休業の整備に加え、配偶者出産時休暇は5日間の特別有給休暇とすることで取得を促進しています。さらに、出生時育児休業(産

後パパ育休)を特別有給休暇とし、取得しやすい環境を整備しています。2024年度には、男性社員の育児休業および育児目的休暇の取得率は50%となっており、今後も全社員が安心して家庭と仕事を両立できる職場づくりに努めていきます。



コース別人事制度

当社グループでは、社員が自身のキャリア志向やライフステージに応じた働き方を選択できるよう、「コース別人事制度」を導入しています。勤務地や職務内容に応じた複数のコースを設けており、転居を伴わない地域限定勤務も選択可能です。これにより、育児や介護といった個々の事情に配慮した柔軟な働き方

が可能となり、長期的なキャリア形成と職場定着の両立を支援しています。また、特定の分野に特化した専門知識やスキルを深め、特定の分野のスペシャリストとしてキャリアを形成していくことを目指しながら働くことのできるIT専門職人材向けの専門職コースを新設しました。



健康経営宣言

当社グループは「健康経営宣言」を掲げ、従業員の健康維持・増進に積極的に取り組んでいます。2020年9月には健康優良企業認定制度において「銀の認定」を取得しました。この認定は、健康企業宣言東京推進協議会が運営する制度で、一定の健康経営の成果を収めた企業に与えられます。2023年度からは「金の認定」の取得を目指し、従業員が安心して長く働ける職場環境のさらなる整備に取り組んでいます。



当社は2020年9月に健康優良企業認定制度で銀の認定を取得しています。

人間ドックの全額補助対象者拡大

社員の健康維持・増進を目的として、人間ドック受診費用の補助制度を導入しています。2024年度より対象者を拡大し、40代の社員は偶数年に、50代の従業員は毎年、全額補助を行っております。加えて、健康診断で有所見の社員の再検査・精密検査の受

診率向上のため、オンライン受診制度を導入し、従業員の健康管理の強化を図っています。この取り組みは、従業員が安心して長く働ける職場環境の整備を進める一環として位置付けられています。

病気療養および復職支援制度の充実

従業員が万が一病気で働けなくなってしまった場合でも、安心して病気の療養を行えるよう、会社が保険費用を負担して医療保険、がん保険および病気で収入がなくなった場合の所得補償(GLTD)保険に加入

しています。また、復職支援プログラムを導入し、一人ひとりの従業員の状態に合わせて安心して復職ができるよう支援を進めています。

Social Initiatives

社会への取り組み

従業員満足、サプライチェーン強化

ファミリーデーの実施

当社グループでは、従業員エンゲージメントの向上と家族との繋がりを大切にする取り組みとして、ファミリーデーを実施しています。2024年7月には品川本社で初開催し、シールラリーや食育展示、ハンバーガー作り体験を通じて、従業員ならびその家族を中心に約150名参加し職場への理解を深めました。さらに11月には、鹿児島県にある加世田工場でも開催しました。職場見学や食肉カット実演、即売会などを実施し、約230名が参加しました。こうしたイベントを通じて、家族と職場の距離を縮め、従業員がより安心して働ける環境づくりを進めています。今後も社員とその家族の満足度を高める施策に取り組めます。



社内公募チャレンジ制度

社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援するため、「社内公募チャレンジ制度」を導入しています。この制度は、人材育成を強化したい部署と、異動を希望する社員をマッチングする仕組みで、自ら手を挙

げて挑戦する機会を提供することで、社員の成長意欲を引き出しています。組織内での流動性を高めるとともに、従業員エンゲージメントの向上や適材適所の人材配置にも繋がっています。

従業員の資産形成の支援

業績や株価に対する社員の意識向上と株主との価値共有を促すため、社員持株会を通じた譲渡制限付株式(RS)の付与を2025年度に実施しました。あわせて、社員持株会の奨励金付与率を2025年4月分より5%から10%へ引き上げ、グループ全体の社員持株会への加入率は60%を超えました。こうした取り組みにより、社員の資産形成を支援するとともに、業績や株価に対する意識と金融リテラシーの向上にも繋がっています。



食肉の安定供給を、世界中の人々へ

当社グループは、中期経営計画において「海外事業の積極展開」を重要な戦略の一つに掲げ、グローバル市場での成長を目指しています。その具体的な取り組みとして、2024年12月にオーストラリア・クィーンズランド州のWagyu肥育農場「ブロードウォーターダウンス社」の株式取得を決定し、2025年4月より当社グループに加わりました。同農場は、当社の豪州Wagyuブランド「御櫻牛」(和牛血統93%以上)の肥育を担っています。今回の豪州農場の取得により、中国や東南アジアを中心とした第三国への輸出において、安定した生産・供給体制を確立し、当社の海外事業拡大における大きな一歩となりました。さらに、原料調達から肥育、加工、販売までをグループ内で一貫して行える体制を整えることで、サプライチェーンの強靱化と品質の安定化が期待されています。

円安や原料価格の高騰、人件費の上昇など、事業環境が一層厳しさを増す中、持続的な成長と、世界中の人々に安全・安心な食肉を届けるという使命の

実現に向け、豪州農場を取得しました。この取り組みは、成長戦略のマイルストーンであると同時に、グローバルな食の安定供給に貢献する新たな挑戦でもあります。今後も、世界中の人々に「食の感動体験」を届けるため持続的な供給体制の構築に取り組んでいきます。



Social Initiatives

社会への取り組み

アニマルウェルフェア、健康栄養

アニマルウェルフェアの取り組み

当社グループでは、重要課題の一つとして「アニマルウェルフェアの推進」を掲げ、国際的な動物福祉の指針である「5つの自由」の実現に向けて、継続的な取り組みを進めています。2022年からは、子豚の歯切り廃止やと畜場への飲水設備の設置、従業員向けの教育用ビデオと講習の実施を通じて、現場での意識向上と行動変容を図っています。

また、茨城大学との産学連携によるフリーストール飼育の研究や、外部有識者との定期的な意見交換を通じて、科学的知見に基づいた飼育管理の改善にも取り組んでいます。2024年12月には、九州関連農場にて豚の断尾廃止に向けた試験的な飼育を開始しました。豚はストレスにより尾をかじることがあり、感

染予防の観点から断尾が一般的に行われてきましたが、当社では、飼育環境の改善により断尾を不要とする飼育方法の確立を目指しています。

さらに、加工食品の原料として使用する液卵についても、ケージフリー卵への一部切り替えを検討しており、メーカーの供給状況を踏まえながら段階的な使用拡大を進めます。

そして2025年6月には、これらの取り組みをより体系的かつ持続可能な形で推進するため、「アニマルウェルフェアポリシー」を策定しました。今後はこのポリシーを基盤として、グループ全体での取り組みをさらに強化してまいります。



こども食堂への寄付活動

こども食堂は、地域の子どもたちに温かい食事と他者と共に食事をする機会を提供する場で、家庭の事情により食事環境が不安定な子どもたちを支える重要な役割を担っています。当社はこども食堂の活動に賛同し、食育推進の一環として継続的に食品を寄付しています。2024年からは、当社の松尾工場で製造したハンバーグを、千葉県北西部でこども食堂を運営する「とうかつ草の根フードバンク」に年間を通じて寄贈しています。今後も地域社会との連携を深めながら持続可能な食支援活動を継続していきます。



「ゼロミート」シリーズを通じて大豆ミートの普及を推進

当社グループでは、大塚食品株式会社と連携し、動物性原材料を使用しない大豆ミート商品「ゼロミート」の製造および業務用販売を行っています。「ゼロミート」シリーズは、おいしさや健康、環境への配慮が評価されており、販売先の外食チェーンでは定番メニューとして定着しつつあります。最近では、インバウンド需要の高まりも追い風となり、売上は安定して推移しています。今後も、多様化する消費者ニーズに応える商品づくりを通じて、大豆ミートのさらなる普

及と認知拡大に取り組んでまいります。



ゼロミート業務用ハンバーグ



Social Initiatives

社会への取り組み

品質・安全性

新たな品質方針の策定

当社グループでは、2024年の理念体系の刷新に伴い、新たな品質方針を策定し、2025年4月より運用を開始しました。従来の品質方針は、過去の不祥事を教訓に、お客様への真摯な姿勢と安全・安心な商品を提供し続ける決意を込めて2017年に制定したものです。今回の策定にあたっては、品質保証部の多様な役職・世代のメンバーによるチームを編成し、約1年をかけて議論と検討を重ね、新たな方針として掲げました。



① お客様への約束

お客様の声に耳を傾け、商品の開発とサービスの向上に取り組み、より良い商品の提供に努めます。

② 法令等の遵守

食品関連法令等により要求されるすべての事項を遵守し、社内規程・社内規則に従って行動します。

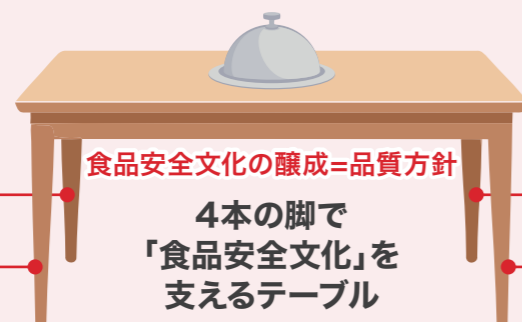
③ 品質保証活動の推進

すべての従業員が、尊い命を大切に考え、無駄なく高品質な商品を提供できるよう、生産から販売までの各工程で責任を持って管理することで、安全・安心な商品づくりに取り組みます。

④ 目指す人材像

すべての従業員が食品の安全・安心に関する知識や力量・専門性の向上に主体的に取り組み、お互いに知識と意識を高め合い、食品を扱うプロフェッショナル集団となることを目指します。

品質方針のイメージ



① お客様への約束

② 法令等の遵守

食品安全文化の醸成=品質方針

4本の脚で
「食品安全文化」を
支えるテーブル

③ 品質保証活動の推進

④ 目指す人材像

SQF認証

当社グループは「お客様第一主義」のもと、「安全・安心な商品作り」を最も重視しています。その実現に向けて、各事業所でHACCPに基づく国際認証規格SQF(Safe Quality Food)の取得を推進しており、生産事業においても協力生産者を含めて認証取得を進めています。これにより、食肉流通の川上から川下まで一貫した品質保証体制を構築し、原料肉の品

質向上を図るとともに、生産から流通までをSQFで統一管理する日本初の取り組みを進めています。加えて、「食品安全文化の醸成」を図り、従業員一人ひとりの衛生管理に対する意識を根付かせることを目的に、社長直轄の品質保証本部が各拠点の品質管理責任者を定期的に指導しており、その活動にもSQFの仕組みを活用しています。

全国のグループ 57カ所でSQFを取得

「生産」(農場)から「流通」(事業所)までを一貫してSQFで統一して管理

生産から流通までの
すべてをSQFで
統一管理

生産

加工・製造

流通



農場:
1カ所取得



全国の工場:
20カ所取得



全国の事業所:
36カ所取得

グループ内事業所への衛生指導

2024年度より、各営業所の品質管理体制を評価する「ランク制度」を導入しました。年1回、A~Cの3段階で評価を行い、結果に応じた衛生指導を実施します。また、毎年実施している工場も含めた各事業所への衛生点検を、国際認証の無通告監査に準じて抜き打ちで実施しています。予告監査とは異なり、日常の衛生レベル向上を目指しています。



衛生点検を行う様子

品質管理人材の育成

グループ全体の品質管理レベル向上に向けて、研修や啓発動画の配信を通じた人材育成を進めています。全国の事業所に駐在する品質管理担当者を対象として、食品表示や温度管理など食品安全に関する重要な事項について、オンライン研修を実施しています。

また、工場の品質管理担当者にはキャリアステージに合わせたトレーニングを実施しています。若手や異動者、中途入社者を対象とした座学と実地研修も強化し、次世代人材の育成に注力しています。

Chapter

06

持続的成長を
支える基盤ガバナンス強化を通じ、
持続可能な経営と信頼の獲得を目指す

スターゼングループは、すべてのステークホルダーへの責任を果たしつつ、持続的成長と企業価値向上を目指してコーポレート・ガバナンスを強化してきました。今後も、透明・公平で迅速な意思決定を行い、ガバナンスの一層の充実に取り組んでいきます。

- /47 コーポレート・ガバナンス
- /52 コンプライアンス
- /53 リスクマネジメント
- /54 役員一覧



Corporate Governance

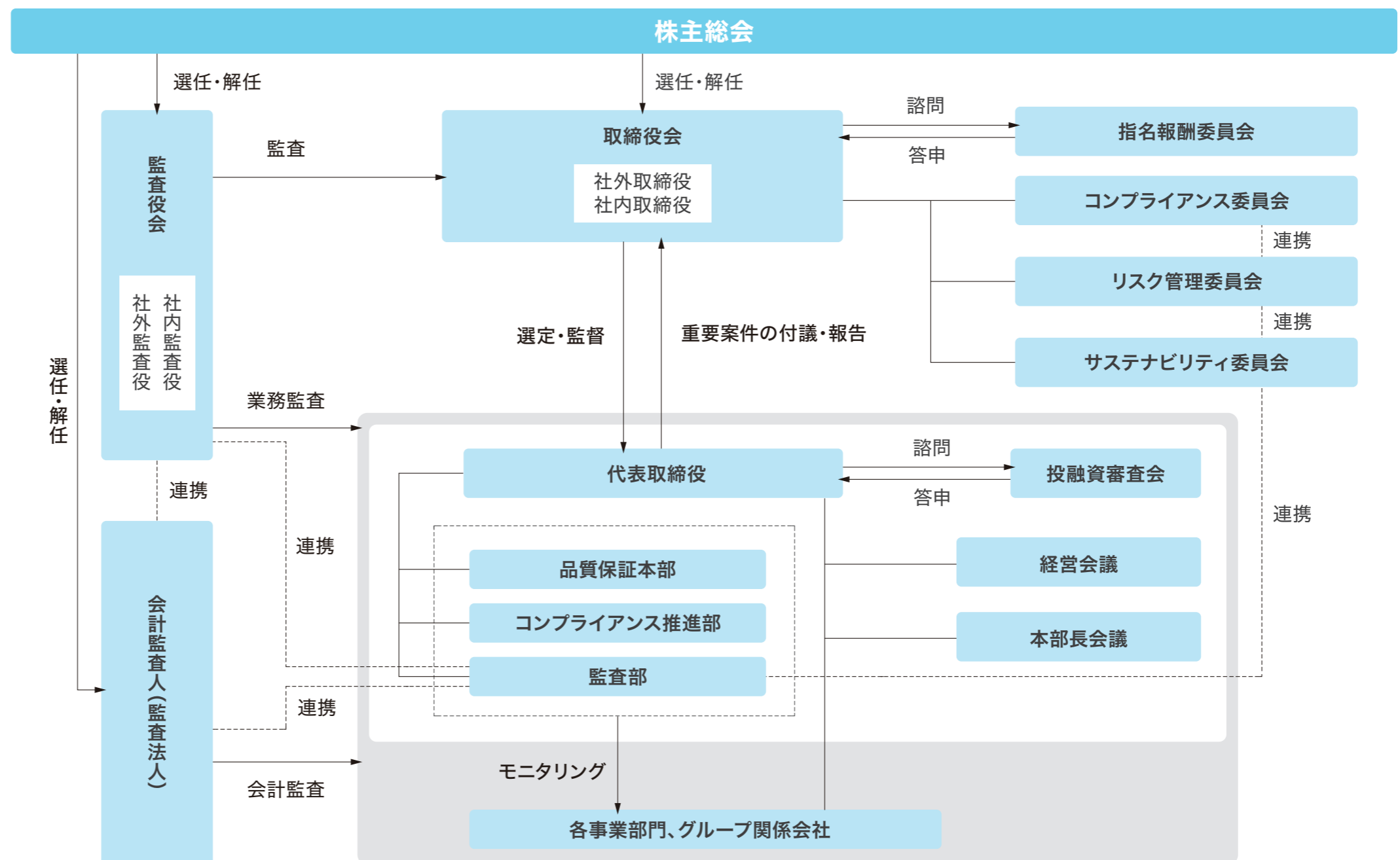
コーポレート・ガバナンス

当社は、株主をはじめ、お客様、取引先、債権者、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーに対する社会的責任を果たすとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの強化に継続して取り組んでいます。引き続き、経営の監督機能と業務執行の適切なバランスを図りつつ、透明性・公平性・迅速性を備えた意思決定を徹底し、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた、実効性あるガバナンス体制をさらに充実させていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として取締役会から独立した監査役および監査役会により取締役会の職務執行状況等の監査を実施しています。また、業務執行に関わる迅速な意思決定を図るため、経営の意思決定および監督と業務執行を分離した執行役員制度を採用しています。さらに、ガバナンス機能の補完・充実を図るため、重要事項の協議・共有を目的とした経営会議、本部長会議を毎月開催するとともに、取締役会の諮問機関として、指名報酬委員会を、代表取締役の諮問機関として投融資審査会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年3月31日時点)



組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数	4名
定款上の取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

体制の説明・機関設計

取締役会・取締役

取締役会の役割

取締役会は、法令、定款および当社関連規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。

全体の構成

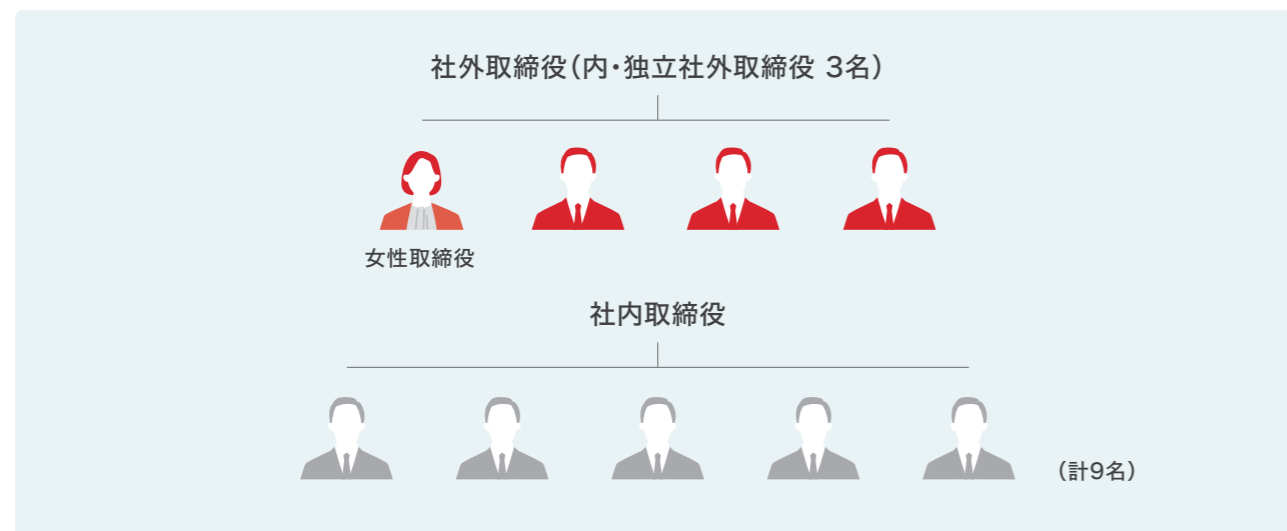
取締役会は、取締役に求められる責務を履行可能な者の中で、様々な知識、経験、能力を有する者により構成され、定款の定めに従い、取締役の員数を20名以内としています。このうち、社外取締役に複数名選任し、さらに独立社外取締役にコーポレートガバナンス・コードに定められた条件に合致するよう選定しています。

社外取締役の役割

社外取締役は、取締役会の重要な意思決定に参画し、そのプロセスを監督するとともに、経営状況の報告に対しても、自らの経験および識見に基づき助言します。

特に、独立社外取締役は、独立した立場から、当社および株主と経営陣等との間の利益相反を監督するとともに、一般株主の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督しています。

2025年6月27日現在の構成



取締役のスキルマトリックス(専門性・知識・経験等)

役職	氏名	企業経営						
		企業経営	セールス・マーケティング	製造・生産	グローバルビジネス	財務・会計	法務・リスクマネジメント	
取締役	社内	横田 和彦	○	○	○			
		鷗橋 正雄	○	○		○		
		高橋 正道	○		○			
		佐奈 常裕					○	○
		高濱 良一		○	○			
	社外	大原 亘	○				○	○
		吉里 格	○			○		
		江藤 真理子						○
		小越 信吾					○	

※上記の一覧表は、各取締役の有するすべての知見等を表すものではありません。

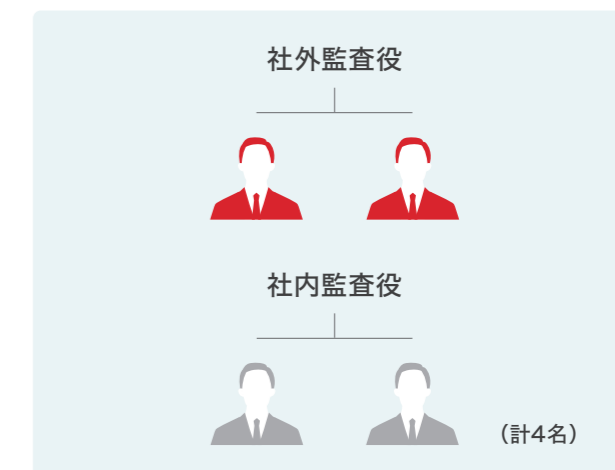
監査役会・監査役

監査役会・監査役の役割

監査役会・監査役は、株主からの負託を受け、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社および子会社に対する事業の報告請求、業務・財務状況の調査、会計監査人の選解任等の権限行使などを通じて、取締役会の職務執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等についての監査を実施します。そのために、各監査役による監査の実効性を確保するための体制整備に努めています。

監査役は、財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、定款の定めに従い、その員数を6名以内としています。また、その半数以上を社外監査役により構成します。

2025年6月27日現在の構成



Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

指名報酬委員会

役割

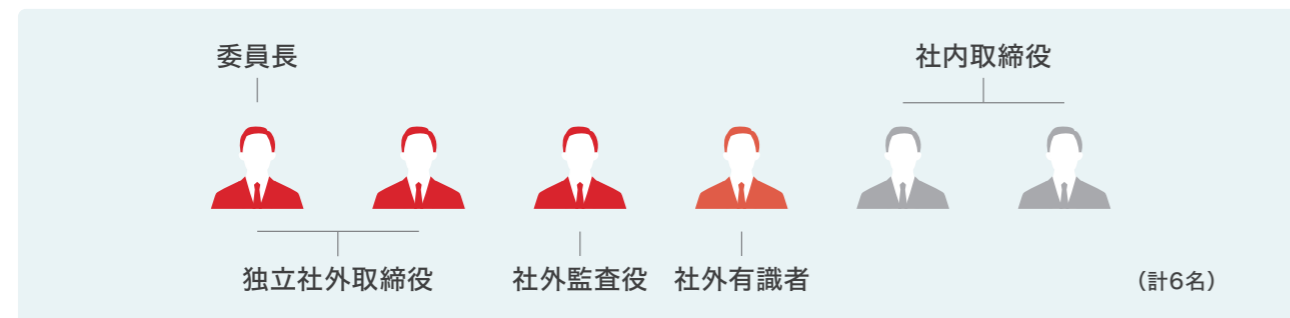
指名報酬委員会は、取締役会の諮問委員会として、次の事項につき審議し、取締役会に答申します。

- 1 取締役および執行役員を選解任、ならびに経営陣の後継者計画に関する事項
- 2 取締役、執行役員の報酬制度に関する事項
- 3 代表取締役社長が退任後就任する場合の相談役および顧問の選解任および報酬に関する事項

全体の構成

指名報酬委員会の委員は、社外委員を委員長とし、指名報酬委員会の独立性を確保するため、原則として委員の過半数を社外委員としています。

2025年6月27日現在の構成



コンプライアンス委員会

役割等

当社グループにおけるコンプライアンス体制を確立するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、体制確立のため策定する「コンプライアンス・プログラム」の内容について審議するとともにその実践状況を確認し、都度取締役会に報告・提言します。

構成

コンプライアンス委員会の委員は、代表取締役社長を委員長とし、外部委員として社外役員2名、内部委員として社内取締役4名、執行役員3名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。



リスク管理委員会

役割等

グループ全体の様々なリスクを検討・評価するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、あらゆるリスクについて、想定する損害規模と発生頻度の側面から評価・分析したうえで、全社的な観点から対策レベルを引き上げるための施策を検討し、都度取締役会に報告しています。

構成

リスク管理委員会の委員は、経営本部を管掌する取締役を委員長とし、外部委員として社外役員2名ならびに内部委員として社内取締役3名、執行役員4名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。

サステナビリティ委員会

役割等

サステナビリティ経営を推進するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、グループ全体のサステナビリティ経営に関する方針の検討状況や施策の進捗状況を審議し、都度取締役会に提言・報告しています。

構成

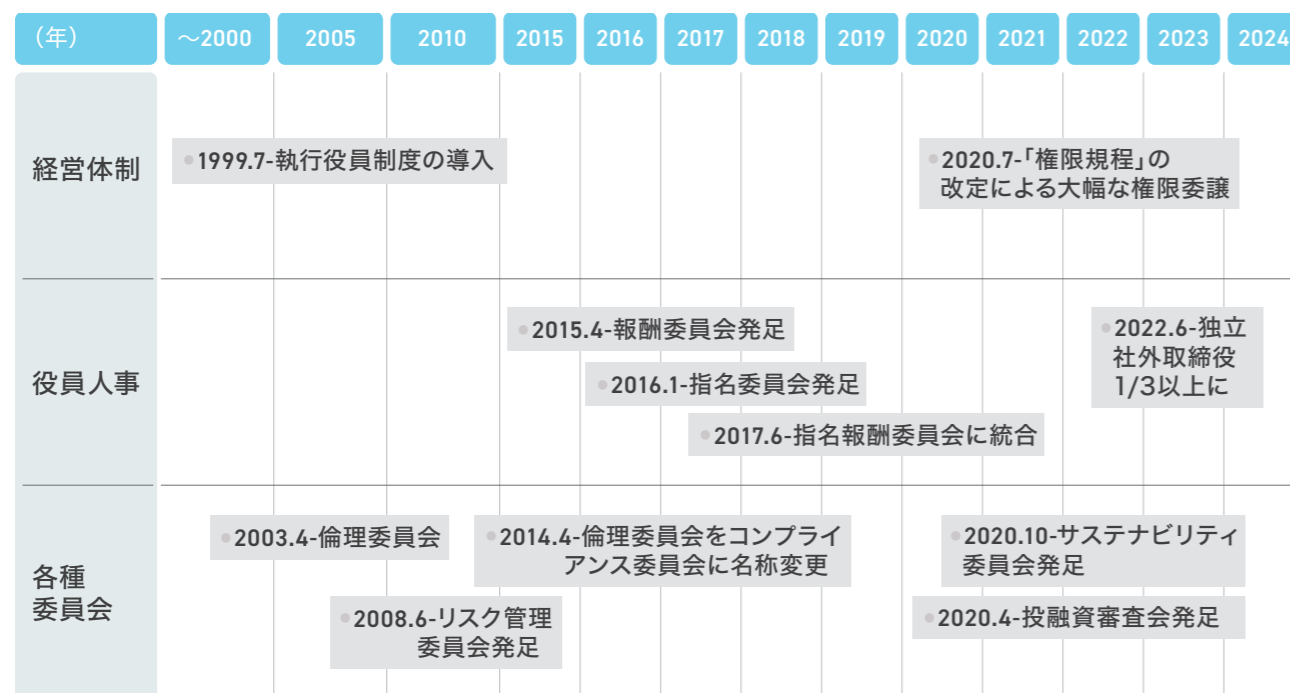
サステナビリティ委員会の委員は、経営本部を管掌する取締役を委員長とし、外部委員として社外役員2名、社内取締役3名、本部長2名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。

※各委員会の構成は、2025年6月27日時点のものです。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の強化



2023年4月、指名報酬委員会に加え、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、サステナビリティ委員会に、外部委員として社外役員が参画、また2024年2月に社長直轄のコンプライアンス推進部を新設することで、ガバナンス機能を強化しました。引き続き、以下に記載の項目を実現させることにより、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化に取り組めます。

取締役会の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 投融資審査会による十分な事前検討 社外役員への議案の事前説明による理解促進 ● 社外役員の現場視察など業務理解の機会の充実
リスク管理・内部統制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク統制状況の把握・共有 ● 現場における経理業務の強化および牽制機能の実効性向上 ● 各種委員会の連携の強化
グループガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と各種委員会の連携 ● 関係会社所管部と本社コーポレート部門の情報共有の仕組みづくり

実効性評価

取締役会の実効性評価

「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、取締役会は意思決定の有効性・実効性を担保するために、毎年、会議運営の効率性および決議の有効性・実行性について分析・評価をしています。2025年3月期の評価方法と結果は以下の通りです。

評価方法

取締役・監査役全員へのアンケート調査を実施しました。その回答結果を踏まえ、取締役会において、取締役会の実効性に関する分析・評価を行うとともに、今後の取り組み課題を認識し取締役会に報告しました。

質問事項

- 1 取締役会の構成
- 2 取締役会の運営状況
- 3 社外取締役に対する支援体制
- 4 監査役の役割・監査役に対する期待
- 5 投資家・株主との関係
- 6 トレーニング
- 7 ガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- 8 その他

評価結果

2025年6月に実施したアンケートの結果からは、「重要事案の補足説明・アフターフォロー」や「営業現場の視察」などにより取締役会の議論が活発化していると評価され、総じて取締役会の実効性は担保されていると判断しております。

一方で、上記質問項目における③社外取締役に対する支援体制、⑥トレーニング、については改善の余地があるとの指摘がなされました。これらの指摘について、すでに取り組みを開始し、取締役会の一層の実効性向上に努めています。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役および執行役員報酬

基本方針

当社の取締役および執行役員報酬は、次の基本方針に則り決定しています。

- 1 役員報酬に対する「透明性」「公平性」「客観性」を確保する。
- 2 業績向上に対するインセンティブを確保する報酬体系とする。
- 3 個別の報酬などの額を決定する際には、適切な比較対象となる他社の報酬などの水準を参照しつつ、報酬等の額の適正性を判断する。この場合、当社における他の役職員の報酬の水準なども考慮する。

決定プロセス

取締役および執行役員報酬に関する体系ならびに個別の報酬決定方法については、指名報酬委員会において審議のうえ、取締役会に答申しています。

各取締役の報酬の額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬などの総額の範囲内で、取締役会にて決議します。取締役会が報酬などを決議する際には、指名報酬委員会による「答申」を尊重し、「透明性」「公平性」「客観性」のある決定プロセスを重視しています。

また、各執行役員報酬額についても、指名報酬委員会による「答申」を尊重し、「透明性」「公平性」「客観性」のある決定プロセスを重視し、取締役会で決議しています。

取締役および執行役員報酬体系

社内取締役および執行役員報酬は、「基本報酬」「業績連動報酬」ならびに当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの一つとして機能することなどを目的とした「譲渡制限付株式報酬」により構成しています。また、社外取締役については、定額報酬のみで構成しています。

基本報酬

+

業績連動報酬

+

譲渡制限付株式報酬

監査役報酬

監査役報酬については定額報酬のみで構成しており、各監査役報酬の額については、あらかじめ総会で決議された金額の範囲内で、監査役会において決定しています。

2025年3月期の報酬等の総額

区分	支給人員 (名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			合計 (百万円)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	10 (4)	136 (20)	99 -	39 -	275 (20)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	48 (16)	- -	- -	48 (16)
合計	16	185	99	39	324

※無報酬の取締役1名については、上記に含めていません。

※上記の支給人員及び報酬等の総額には、2024年6月27日開催の第85回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)及び社外監査役2名を含めております。そのうち、定信隆壮氏は、同定時株主総会終結の時をもって取締役を退任した後、監査役に就任したため、人数及び支給額について取締役期間は取締役に、監査役期間は監査役に、また小越信吾氏は、同定時株主総会終結の時をもって監査役を退任した後、取締役に就任したため、人数及び支給額について監査役期間は監査役(社外監査役)に、取締役期間は取締役(社外取締役)にそれぞれ含めて記載しております。

政策保有株式

当社グループは、取引先との安定的・長期的な取引関係の構築、または業務提携による関係強化など、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合に限り、当該取引先などの株式を保有することがあります。

保有する個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを検証し、毎年度、期初の取締役会で確認するとともに検証の結果を開示しています。検証の結果、保有の意義が希薄と認められる政策保有株式については適宜縮減を進めています。



Compliance

コンプライアンス

基本的な考え方

当グループでは、「経営理念」「ブランド・ビジョン」を企業活動の根幹に据え、グループすべての従業員がこれらに基づいた行動がとれるよう浸透活動に取り組んでいます。また、取引先や株主から信頼していただけるよう、「行動規範」と「行動指針」を定め、高い倫理観の醸成に努めています。併せて「コンプライアンス規程」「サステナビリティ基本方針」「人権基本方針」「労働安全衛生基本方針」「環境基本方針」を制定し、組織的かつ継続的なコンプライアンス活動を推進しています。

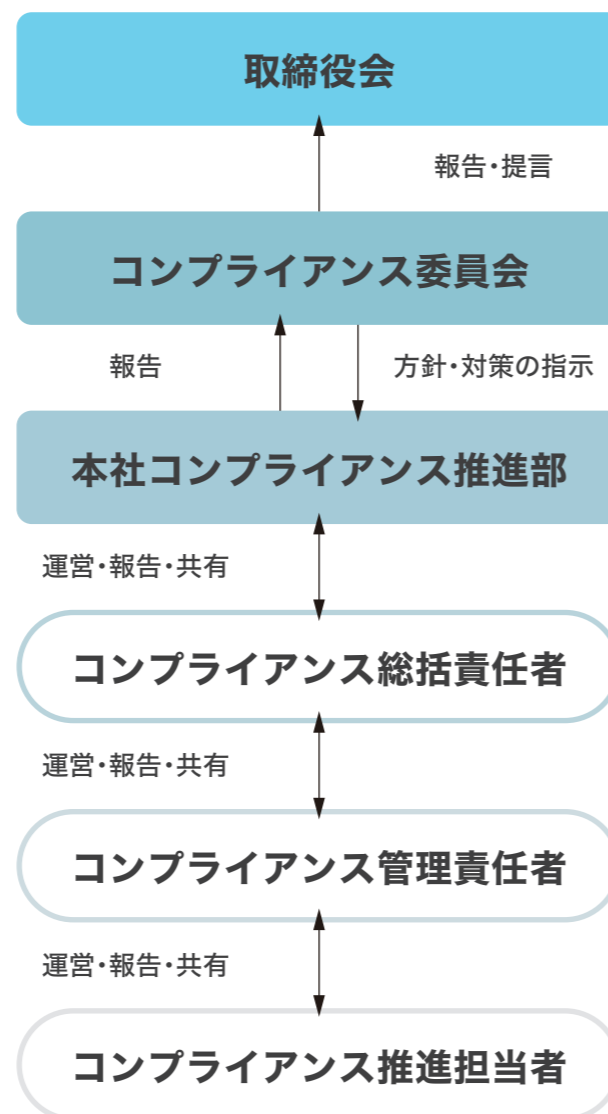
コンプライアンス推進体制

当社グループの遵法精神の確立ならびに社会的信用を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置し、毎年定例会を開催しています。コンプライアンス総括責任者である各本部長や関係会社社長が、コンプライアンス委員会の審議を経たコンプライアンス・プログラムを主体的に実施する責務を負い、管下のコンプライアンス管理責任者が適切に実施、運用しています。コンプライアンス違反やそのおそれがあった場合は、管理責任者から総括責任者そして本社コンプライアンス推進部へのレポートラインで直ちに情報共有され、重大事案についてはコンプライアンス委員会および取締役会に報告し、推進体制や運営方法の改善を図ります。2023年発覚した不正事案では、社内調査委員会を直ちに立ち上げるとともに、弁護士や公認会計士などの専門家で構成する特別調査委員会も設置し対応しました。この事態をうけ、監査部門とも連携し、コンプライアンスの一層の強化を図っています。



コンプライアンス委員会

2025年6月27日現在の構成



2025年3月期の主な取り組みと検討事項

- 過去の不正事案について、その概要と再発防止策の理解を深めてもらうため、コンプライアンス研修を階層別を実施しました。
- 年に一度のコンプライアンス推進週間や半期ごとに実施する定期的な1on1ミーティングを通して、従業員の相互理解を促進し、信頼関係の構築を図っています。
- コンプライアンス経営を徹底するため、2024年2月に新設したコンプライアンス推進部を事務局として、コンプライアンス委員会を年4回開催しました。

相談窓口

風通しの良い職場環境の実現および不正防止に対する自浄作用の向上を図るため、すべての役職員がいつでも気軽に利用できる「コンプライアンス相談窓口(通報窓口を含む)」を下記のとおり設置し、問題の早期発見、早期是正に努めています。また、お取引先様から通報・相談を受け付ける専用窓口も設置することで制度の拡充を図っています。

各窓口

事案例	各種相談窓口
職場問題 ハラスメント	コンプライアンス相談窓口(社外:専門業者)
	社内相談窓口(コンプライアンス推進部)
法令違反の疑い	内部通報窓口(社外:弁護士事務所)
	お取引先様通報窓口(社外:専門業者)

Risk Management

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、経済的損失や事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの毀損など、経営理念・経営目標・経営戦略の達成を阻害する可能性のある多様なリスクに対し、的確かつ迅速に対応することで、事業の継続性と安定的な成長を確保しています。

リスクマネジメント体制

事業リスクの発生回避や発生時の損害の最小化を図るため、「リスク管理規程」を定めるとともに、グループ全体のリスク管理・推進に関わる課題・対応策を協議する場として「リスク管理委員会」を設置しています。

リスクカテゴリ	想定されるリスク事象
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 法令・社内規程違反 財務報告の誤記載・誤情報の開示 物流業界問題への対処
食の安全	<ul style="list-style-type: none"> 異物混入、不良商品の出荷、健康被害 リコール(回収費用、レピュテーションなど) 不当/虚偽表示
食肉の安定調達	<ul style="list-style-type: none"> 家畜・家禽の疾病発生、生産停止 運航遅延、港湾ストライキ、通関トラブル 電力、燃料、飼料、人件費高騰によるコスト高
食肉相場変動	<ul style="list-style-type: none"> 仕入価格と販売価格の逆鞘による収益悪化 余剰在庫、滞留在庫の増加による収益圧迫 輸出入関税の変更による影響
海外事業・輸出取引	<ul style="list-style-type: none"> 契約違反等による損害賠償 取引先からの債務回収不能 世界情勢の不安定化
SDGs・ESG	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス(GHG)排出量削減の取り組み不足 開示不備等による投資家からの不信感、企業価値低下 アニマルウェルフェアに対する取り組み不足
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 情報漏洩(インサイダー・機密・顧客・個人情報など) サイバー攻撃・ウイルス感染 システムダウン(ネットワーク、電源の障害など)
人材・労務	<ul style="list-style-type: none"> 過疎や高齢化に伴う、人員不足 会社や職務の魅力低下による人材の社外流出

モニタリング

「リスク管理委員会」は当社グループにおけるリスク管理の方針、体制および対策を検討するとともに、四半期ごとに顕在化したリスクなどの分析とリスク評価の見直し、その予防・再発防止策の確認・検討を実施し、取締役会に「リスク評価結果」を報告しています。

対策
<ul style="list-style-type: none"> 経営トップ訓示、従業員教育拡充、現場指導、各種相談窓口の活用 内部統制の強化、人事ローテーションの実施、内部監査の実施 物流業務の効率化、拠点の再編
<ul style="list-style-type: none"> 品質管理・保証体制の強化 外部認証制度(SQF)活用による品質管理水準の維持 情報共有の迅速化、商品(原料を含む)規格の定期的な見直し
<ul style="list-style-type: none"> 安定供給に向けた仕入先の多様化、提携先農場との協力体制強化 輸入先国の情報収集、仕入先(パッカー/産地)の多角化 エネルギー使用量の見える化による省エネ対策、省エネ効果の高い設備投資
<ul style="list-style-type: none"> 適正在庫水準のモニタリング 買越・売越商品の管理強化 ブランド食肉、加工食品等、付加価値商品の販売拡大
<ul style="list-style-type: none"> 品質基準等を契約書へ明記 外部情報等の活用、取引信用保険の利用、定期的な与信見直し 支払決済条件の厳格化
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会、GHG削減委員会によるGHG削減の取り組み強化 適切かつ積極的な開示 関連団体からの定期的な情報収集、設備の改修、従業員教育
<ul style="list-style-type: none"> 従業員へのセキュリティ教育実施、規程の制定および周知徹底 情報システムのセキュリティの継続的強化、危機管理体制の整備 ネットワーク会社の複数社契約、バックアップ機への切替訓練実施
<ul style="list-style-type: none"> 人事委員会設置、機械化・省力化の推進 魅力ある職場の実現(インターナルブランディング活動、社内公募制度、コース別制度など) 多様な人材の確保・活用

Directors

役員一覧 取締役

**横田 和彦**
代表取締役社長

1986年 4月 当社入社
2013年 4月 執行役員
2015年 4月 常務執行役員
2016年 6月 取締役
2018年 4月 常務取締役
2020年 4月 専務取締役
2021年 4月 代表取締役社長(現任)

選任理由

当社およびグループ各社の役員を歴任し、代表取締役社長としてグループの経営全般を担い、豊富な知識・経験をもとに、リーダーシップをもってグループを牽引しています。グループ経営を円滑にすすめ、さらなる企業価値の向上を目指すにあたり不可欠な存在であることから、代表取締役に選任しています。

**鵜橋 正雄**
常務取締役

2008年 9月 当社入社
2014年 4月 スターゼン広域販売(株)取締役 広域営業部長
2015年 4月 スターゼンインターナショナル(株) 常務取締役
2016年 4月 当社執行役員
スターゼンインターナショナル(株) 取締役副社長
2017年 6月 当社取締役
2018年 4月 スターゼンインターナショナル(株) 代表取締役社長
2021年 4月 当社常務取締役(現任)

営業本部・海外本部・マクドナルド事業本部管掌

選任理由

当グループの海外事業部門の要職を歴任し、現在は常務取締役としてグループの海外事業、輸出入業務全般ならびに営業に関する責任を担っています。海外における食肉需要の増加に伴い、海外取引を一層強化し、さらなる企業価値の向上を目指す上で不可欠な存在であることから、常務取締役に選任しています。

**高橋 正道**
常務取締役

1986年 4月 当社入社
2010年 4月 スターゼンミートプロセッサー(株) 取締役
2016年 4月 同社常務取締役 青森工場長
2017年 4月 当社執行役員
2018年 4月 スターゼンミートプロセッサー(株) 専務取締役
2019年 6月 当社取締役
2020年 4月 スターゼンミートプロセッサー(株) 代表取締役社長
2023年 4月 当社常務取締役(現任)

製造本部・スターゼンミートプロセッサー(株)管掌

選任理由

常務取締役として当グループにおける関連農場全般ならびに食肉加工全般および加工食品の供給に関する責任を担っています。同分野における長年の経験を活かし、さらなる企業価値の向上を目指すにあたり不可欠な存在であることから、常務取締役として選任しています。

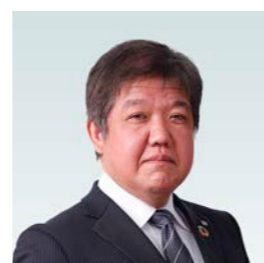
**佐奈 常裕**
取締役

1985年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行
2013年 1月 同行鎌倉支店長
2015年 11月 当社入社
企画管理本部 グループ人事部長
2017年 10月 企画管理本部長
2020年 4月 執行役員 管理本部長
2022年 6月 取締役(現任)

財務経理本部・管理本部管掌

選任理由

当社入社以来、人事部長、管理本部長の要職を歴任し、現在はグループの財務経理本部・管理本部を管掌しております。幅広い知識、経験をもとに当社ガバナンスの強化に重要な役割を果たしており、さらなる企業価値の向上を目指すにあたり不可欠な存在であることから、取締役に選任しています。

**高濱 良一**
取締役

1988年 4月 当社入社
2018年 4月 執行役員
2019年 4月 スターゼン販売(株)
常務取締役 営業統括部長
2019年 6月 当社取締役 営業本部 副本部長
2021年 4月 取締役 物流本部長
2023年 10月 上席執行役員 経営本部長
2024年 6月 取締役(現任)

経営本部・ICT本部・物流本部管掌

選任理由

営業および物流部門における要職を歴任し、現在はグループの経営戦略ならびに経営計画の策定や推進ならびにICT分野と物流に関する責任を担っています。同分野における長年の経験を活かし、更なる企業価値の向上を目指すにあたり不可欠な存在であることから、取締役に選任しています。

**大原 亘**
社外取締役

1975年 4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行) 入行
2010年 6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ
代表取締役副社長
2013年 4月 (株)テイソウ(現(株)帝国倉庫) 代表取締役社長
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2020年 6月 (株)帝国倉庫 代表取締役会長
2021年 6月 同社 取締役会長
2023年 6月 同社シニアアドバイザー(現任)

選任理由

金融機関および事業会社における経営者を歴任し、企業経営全般に関する幅広い経験と高い見識を有しています。当社グループの意思決定プロセスを監督し、株主共同利益のために適切な助言を得られる人材であることから、社外取締役に選任しています。

**吉里 格**
社外取締役

1991年 4月 三井物産(株)入社
2019年 4月 同社 食料本部 油脂・主食事業部長
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 4月 三井物産(株) 食料本部 畜水産事業部長
2024年 4月 同社理事 食料本部長補佐(現任)
2024年 6月 フィード・ワン(株) 社外取締役(現任)
2024年 6月 (株)J-オイルミルズ 社外取締役(現任)

選任理由

三井物産(株)の食料本部等における要職を歴任し、食品業界に関する高い見識と幅広いネットワークを有しています。当社グループの意思決定プロセスを監督し、株主共同利益のために適切な助言を得られる人材であることから、社外取締役に選任しています。

**江藤 真理子**
社外取締役

1994年 4月 三井物産(株)入社
2002年 4月 最高裁判所司法研修所入所
2003年 10月 第二東京弁護士会登録 新東京法律事務所入所
2015年 4月 TMI総合法律事務所入所
2017年 1月 同所パートナー弁護士(現任)
2020年 6月 当社社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 6月 (株) fundbook 社外監査役(現任)
2023年 6月 日東電工(株)社外取締役(現任)
2024年 3月 (株)アシックス 社外取締役(監査等委員)(現任)

選任理由

企業法務に精通した弁護士として、当社グループの意思決定プロセスを監督し、株主共同利益のために適切な助言を得られる人材であることから、当該役割を果たしていただくことを期待して、社外取締役に選任しています。

**小越 信吾**
社外取締役

2005年 4月 中央青山監査法人入所
2007年 7月 新日本監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)
2015年 7月 小越信良税理士事務所
(現税理士法人小越会計)
2015年 11月 税理士法人小越会計 代表社員(現任)
2016年 6月 当社社外監査役
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

公認会計士および税理士として、会計および財務について高度な専門的見識を有しており、2016年6月から8年間、当社の社外監査役として健全で透明性の高い監査業務遂行に貢献いただきました。これらの経験と見識を活かし、当社グループの意思決定プロセスを監督し、株主共同利益のために適切な助言を得られる人材であることから、社外取締役に選任しています。

Supervisory Board Members

役員一覧 監査役



菅野 耕平
監査役（常勤）

1980年 4月 ㈱東海銀行(現㈱三菱UFJ銀行) 入行
2002年 1月 ㈱UFJ銀行(現㈱三菱UFJ銀行)
総合資金部次長
2010年 7月 東京部分肉センター㈱
(現スターゼンロジスティクス㈱) 総務部長
2016年 4月 当社企画管理本部長
2020年 6月 監査役(現任)

選任理由

金融機関における長年の経験から企業金融に関する高度な知見を有しています。また、当社においても、管理部門の要職を歴任し、豊富な経験を有しています。これらの経験と知見を当社監査業務の健全性、透明性の向上に活かせる人材として監査役に選任しています。



定信 隆壮
監査役（常勤）

1981年 4月 ㈱三井銀行
(現 ㈱三井住友銀行) 入行
2006年 12月 同行本店 上席調査役
2008年 6月 当社入社
2013年 4月 執行役員 財務部長
2015年 4月 執行役員 財務経理本部長
2021年 6月 取締役
2024年 6月 監査役(現任)

選任理由

財務・経理分野の要職を歴任し、2021年6月から3年間、当社の取締役として財務・経理部門を管掌してまいりました。また、金融機関における長年の経験や知見を有しており、当社監査業務の実効性の向上に貢献できる人材であることから、監査役として選任しています。



多田 敏明
監査役（社外）

1996年 4月 弁護士登録
1996年 12月 日比谷総合法律事務所 入所
2001年 7月 Weil, Gotshal & Manges
法律事務所 ニューヨーク事務所
2002年 9月 日比谷総合法律事務所
2008年 6月 電気化学工業㈱(現デンカ㈱) 社外監査役
2012年 6月 伊藤忠テクノソリューションズ㈱ 社外監査役
2020年 6月 栗田工業㈱ 社外監査役
2024年 1月 日比谷総合法律事務所 代表弁護士(現任)
2024年 6月 当社社外監査役(現任)

選任理由

弁護士として長年にわたり独占禁止法やコンプライアンス等企業法務の分野を中心に活躍し、豊富な経験と高度な専門知識を有しております。さらに他社での監査役としての豊富な経験と高い見識を当社経営の監査に活かしていただくことを期待し、社外監査役として選任しています。



若山 巖太郎
監査役（社外）

2003年 10月 新日本監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人) 入所
2019年 10月 ㈱OCSパートナーズ代表取締役(現任)
2019年 12月 若山巖太郎公認会計士・
税理士事務所 所長(現任)
2020年 6月 プルデンシャル生命保険㈱ 社外監査役
2023年 6月 セントラル総合開発㈱ 社外監査役(現任)
2024年 6月 当社社外監査役(現任)

選任理由

公認会計士・税理士としての豊富な実務経験および専門的知見を有しております。また、企業の管理体制やガバナンス体制の整備、M&A支援などで活躍されており、その高い専門性と豊富な経験・見識を活かして独立した立場から当社経営を監査していただくことを期待し、社外監査役として選任しています。



Chapter

07

Corporate Data

会社情報・データハイライト

財務・非財務の主要指標を中心に、企業理解を深めていただくための定量的なスターゼンのコーポレートデータを掲載しています。

- /57 財務/非財務ハイライト
- /58 11年間の連結財務サマリー
- /60 会社情報/投資家情報

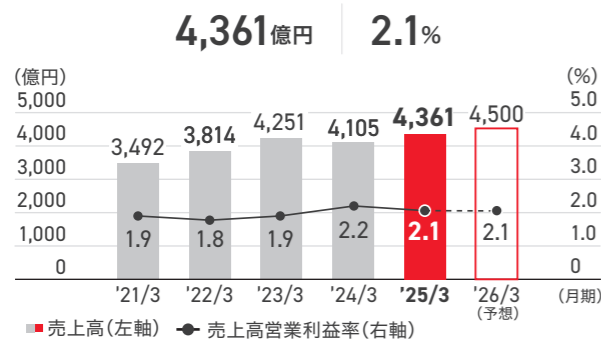


Financial Highlights / Non-Financial Highlights

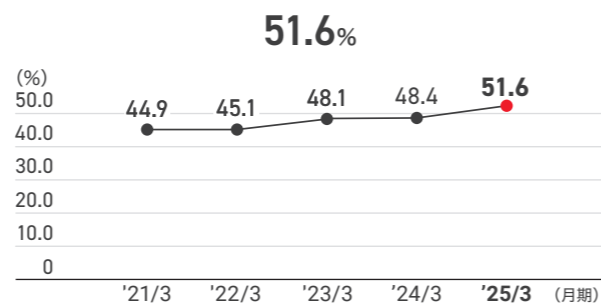
財務/非財務ハイライト

財務ハイライト

売上高/売上高営業利益率

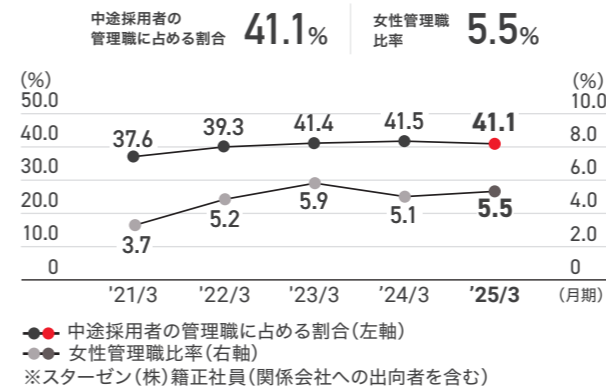


自己資本比率

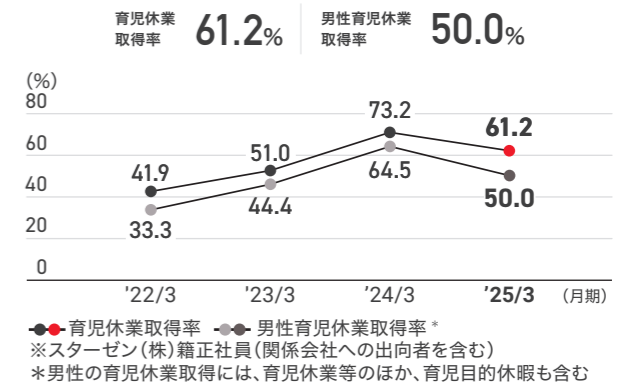


非財務ハイライト

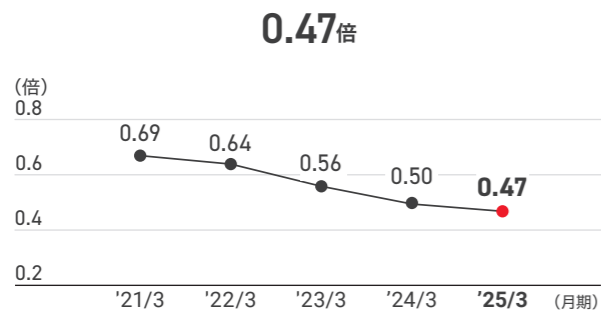
中途採用者の管理職に占める割合/女性管理職比率



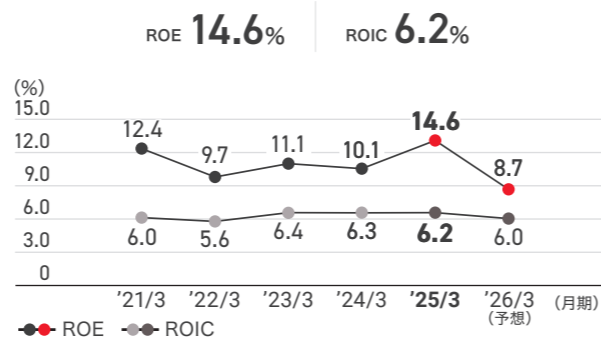
育児休業取得率/男性育児休業取得率



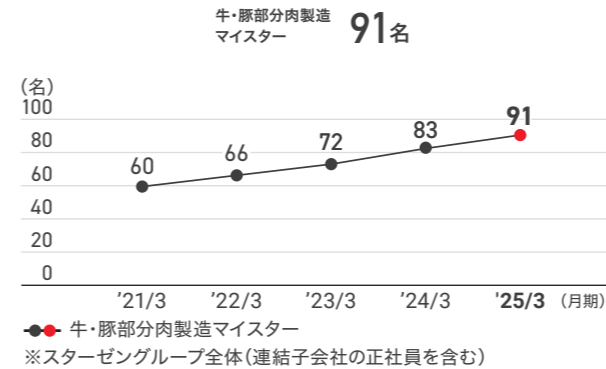
D/E レシオ



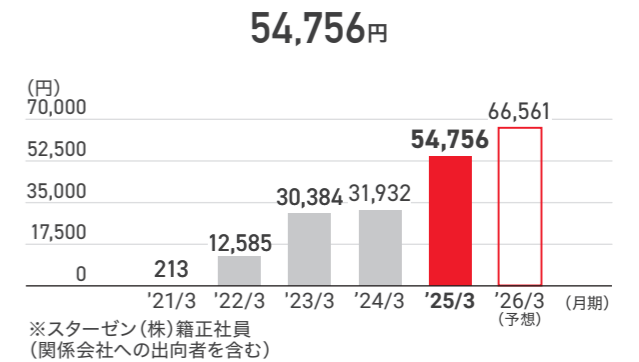
ROE/ROIC



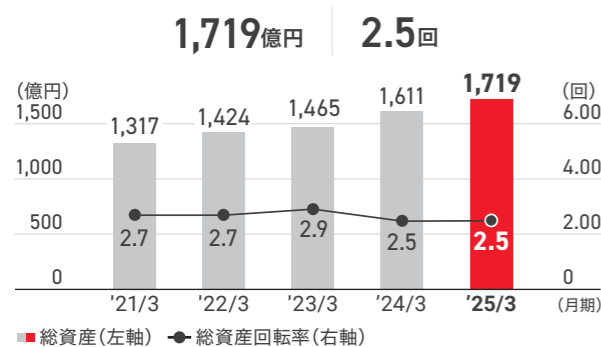
専門技術認定者数



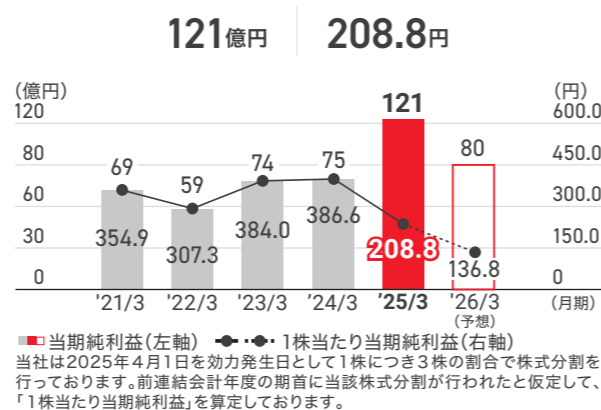
1人当たりの研修費



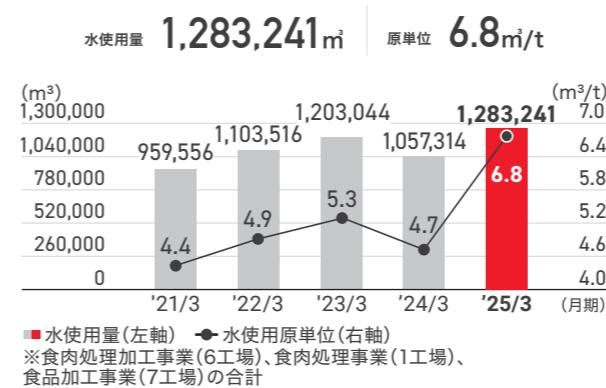
総資産/総資産回転率



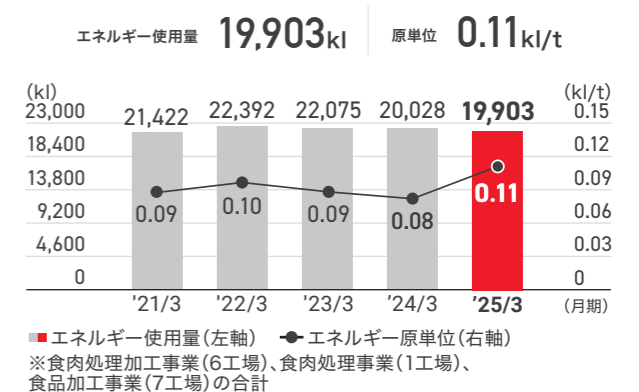
当期純利益/1株当たり当期純利益



用水使用量/原単位



エネルギー使用量/原単位



11-Year Consolidated Financial Summary

11年間の連結財務サマリー

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
業績状況(百万円)											
売上高	282,575	303,402	313,943	340,119	351,212	351,356	349,242	381,432	425,173	410,534	436,112
売上原価	258,166	278,462	285,468	309,525	320,639	320,089	314,880	345,981	386,603	369,658	394,230
売上総利益	24,409	24,940	28,475	30,593	30,572	31,266	34,361	35,451	38,569	40,875	41,882
販売費および一般管理費	20,558	21,025	22,912	24,749	25,784	27,037	27,675	28,545	30,407	31,896	32,836
営業利益	3,850	3,914	5,562	5,844	4,788	4,229	6,686	6,905	8,162	8,978	9,046
営業外収益	1,628	2,373	1,760	2,160	2,423	2,216	2,791	2,878	3,468	2,658	2,964
営業外費用	815	726	723	734	793	650	870	617	1,346	854	1,349
経常利益	4,663	5,561	6,599	7,270	6,418	5,795	8,607	9,165	10,284	10,782	10,661
税金等調整前当期純利益	4,594	5,842	6,297	7,160	6,584	3,956	8,334	8,489	10,245	11,033	17,587
親会社株主に帰属する当期純利益	2,833	3,796	4,578	5,120	4,565	1,743	6,921	5,984	7,483	7,512	12,197
設備投資	3,035	2,109	2,007	3,743	4,062	2,924	3,440	3,195	3,101	6,302	8,916
減価償却費	3,009	2,744	2,650	2,433	2,615	2,809	2,765	2,949	2,916	3,040	3,315
研究開発費	40	34	44	63	86	117	86	79	76	86	94
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲5,893	13,365	1,876	1,163	7,000	1,459	11,084	1,420	7,214	12,776	▲2,264
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,006	▲1,349	▲1,761	▲4,464	▲4,091	▲3,412	▲3,445	▲3,451	▲4,192	▲4,847	613
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,221	▲9,636	3,338	▲2,884	▲2,713	890	▲2,001	▲1,590	▲3,169	▲2,099	811
フリー・キャッシュ・フロー (営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	▲7,899	12,016	115	▲3,301	2,909	▲1,952	7,638	▲2,030	3,022	7,929	▲1,651
現金および現金同等物の期末残高	10,109	12,462	15,885	9,793	9,969	8,896	14,530	10,952	10,876	16,823	16,081

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
財政状態(会計年度末)(百万円)											
流動資産	71,398	64,816	76,875	78,583	78,674	80,232	83,568	93,572	95,482	105,236	111,416
流動負債	48,917	40,637	48,181	46,500	45,713	44,695	42,900	55,119	49,456	54,412	50,268
純資産	32,829	34,914	43,327	47,885	52,244	52,310	59,125	64,001	70,175	78,001	88,747
総資産(資産合計)	111,906	104,446	117,386	123,000	125,938	125,932	131,726	142,428	146,520	161,180	171,916
負債合計	79,076	69,532	74,059	75,115	73,693	73,621	72,600	78,426	76,344	83,179	83,168
有利子負債	51,933	43,303	43,647	41,701	39,290	41,605	41,020	41,180	39,533	39,331	41,911
自己資本	32,867	34,897	43,327	47,885	52,238	52,310	59,122	64,179	70,409	77,999	88,744
1株当たり情報(円)											
当期純利益*	58.95	78.75	82.20	90.41	78.67	29.82	118.30	102.46	128.01	128.88	208.87
純資産*	683.03	722.85	767.81	841.85	893.91	893.33	1010.48	1,098.47	1,203.65	1,337.37	1,518.58
配当金*	13.33	15.00	16.67	20.00	20.00	18.33	21.67	21.67	25.00	26.67	36.67
主要指標											
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.5	5.1	5.9	6.0	5.2	4.6	6.7	6.7	7.1	7.0	6.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.1	11.2	11.7	11.2	9.1	3.3	12.4	9.7	11.1	10.1	14.6
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.7	4.7	5.3	5.6	4.8	3.8	6.0	5.6	6.4	6.3	6.2
営業利益率(%)	1.4	1.3	1.8	1.7	1.4	1.2	1.9	1.8	1.9	2.2	2.1
EBITDA(百万円)	6,990	6,671	8,288	8,416	7,542	7,177	9,463	9,860	11,079	12,018	12,362
自己資本比率(%)	29.4	33.4	36.9	38.9	41.5	41.5	44.9	45.1	48.1	48.4	51.6
流動比率(%)	146.0	159.5	159.6	169.0	172.1	179.5	194.8	169.8	193.1	193.4	221.6
D/Eレシオ(倍)	1.58	1.24	1.01	0.87	0.75	0.80	0.69	0.64	0.56	0.50	0.47

*当社は、2015年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。また、2021年4月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を、2025年4月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っております。比較のため、遡及修正を行った場合の値を記載しています。

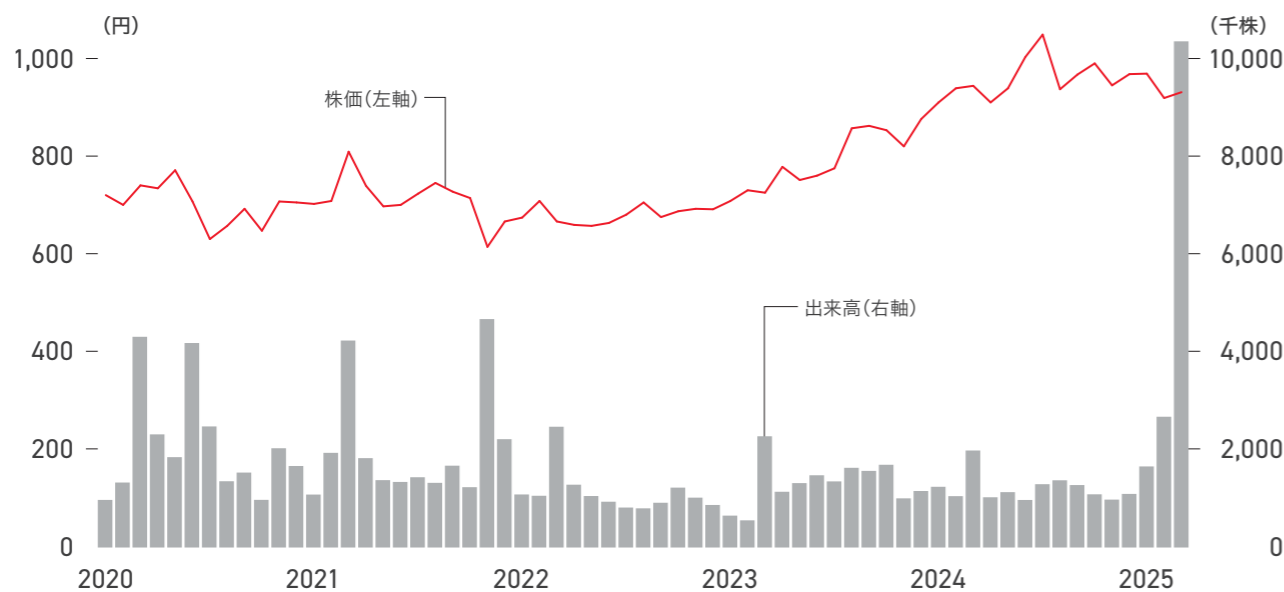
Company Information / Investor Information

会社情報/投資家情報(2025年3月31日時点)

会社情報

商号	スターゼン株式会社
代表者	横田 和彦
本社	〒108-0075 東京都港区港南二丁目4番13号 スターゼン品川ビル
設立	1948年6月17日
資本金	116億5,827万円
主な事業内容	1. 食肉の加工および販売 2. 畜産物の生産、加工および売買 3. 食肉および畜産物の輸出入 4. 食品の製造、加工および売買
主な販売先	スーパーマーケット、食肉専門店、百貨店、外食産業、 コンビニエンスストア、生協、食品加工メーカー、食肉卸売業、その他
社員数	2,783名(連結ベース)

株価・出来高の推移



(注) 当社は、2021年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を行いました。上記のグラフ中のスターゼンの株価推移については2019年1月に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

株式情報

証券コード	8043
上場証券取引所	東京
事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬
株主名簿管理人	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目 3番3号 みずほ信託銀行株式会社
単元株式数	100株
発行可能株式総数	44,000,000株
発行済株式の総数	19,522,552株(自己株式 42,854株を含む)
株主数	19,543名
お問い合わせ先	〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 フリーダイヤル 0120-288-324(土・日・祝日を除く9:00~17:00)

大株主の状況

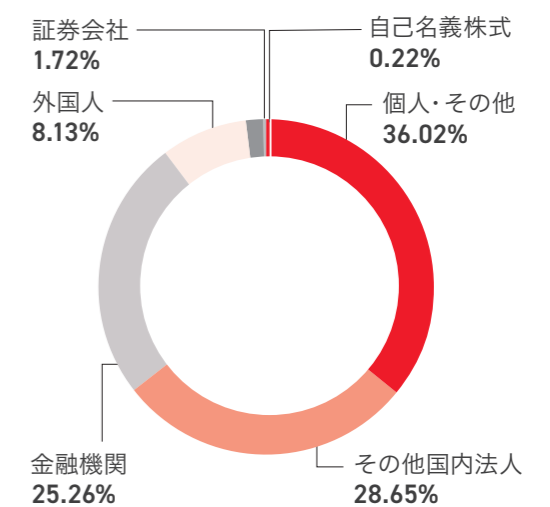
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	3,109	15.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,655	8.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	667	3.42
スターゼン社員持株会	504	2.59
株式会社鶉橋興産	469	2.41
株式会社三井住友銀行	324	1.66
株式会社十文字チキンカンパニー	310	1.59
横浜冷凍株式会社	306	1.57
農林中央金庫	304	1.56
大樹生命保険株式会社	300	1.54
株式会社二葉	300	1.54

※1 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

※2 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

※3 当社は、2025年2月20日付の取締役会での決議により、2025年4月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。これに伴い、発行可能株式総数は88,000,000株増加し、132,000,000株、発行済株式総数は、58,567,656株(自己株式を含む)となっております。

所有者別株式分布状況



「統合報告書2025」アンケートにご協力ください。今後の参考とさせていただきます。ご意見・ご感想をお寄せください。

