

スターゼングループ  
統合報告書 2024

INTEGRATED REPORT

# 目次

## 01 価値創造ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 08 財務/非財務ハイライト
- 09 スターゼンの歴史
- 11 スターゼンの強み
- 12 新たな理念体系の策定
- 14 価値創造プロセス
- 15 6つの資本

## 02 資本収益性の向上

- 17 資本収益性の継続的向上への取り組み
- 19 スターゼンの人材戦略
- 21 外部環境変化への取り組み
- 22 今後の資本、財務戦略

## 03 中長期戦略

- 24 事業モデル
- 25 中期経営計画の目標と進捗状況
- 26 新規事業への挑戦
- 28 国内事業改革
- 30 サステナビリティ経営と経営基盤強化

## 04 持続的成長に向けた取り組み

- 32 サステナビリティの取り組み
- 34 重要課題の特定プロセス
- 35 重要課題と取り組み実績
- 36 環境への取り組み
- 41 社会への取り組み

## 05 持続的成長を支える基盤

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 50 コンプライアンス
- 51 リスクマネジメント
- 52 役員一覧
- 54 社外取締役メッセージ

## 06 会社データ

- 57 11年間の連結財務サマリー
- 59 会社情報/投資家情報

### 編集方針

「統合報告書 2024」は、株主・投資家の方々をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様を対象とし、当社グループについてより深く知っていただくと同時に、新たな対話の機会を生み出すことを目的としています。今回は特に、「ROE向上への取り組み」「人材戦略」「外部環境変化への取り組み」「資本、財務戦略」に関して特集を設け、お伝えしたいポイントを明確にしました。また、当社グループの事業戦略、財務資本、非財務資本との関係性に加え、資本収益性に関する課題と取り組みを、より具体的にご理解いただけるよう作成しました。編集にあたっては、IFRS財団による「統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

### 報告対象期間

2024年3月期(2023年4月~2024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

企業情報 <a href="https://www.starzen.co.jp/company/">https://www.starzen.co.jp/company/</a>	商品情報 <a href="https://www.starzen.co.jp/product/">https://www.starzen.co.jp/product/</a>	国内・海外拠点情報 <a href="https://www.starzen.co.jp/company/base.html">https://www.starzen.co.jp/company/base.html</a>
--	--	---

### 表紙のご説明

当社が創業以来変わらず大切にしている「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」という価値観を核に多様な従業員が活躍し、世界中に笑顔が広がっていく様子を表現しています。



# 01

## 価値創造ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 08 財務／非財務ハイライト
- 09 スターゼンの歴史
- 11 スターゼンの強み
- 12 新たな理念体系の策定
- 14 価値創造プロセス
- 15 6つの資本

## 社長メッセージ

# 目の前の一つひとつのこと すべてに誠心誠意向き合う

一つひとつを皆が全うすることで、全体最適が実現できる  
競争に勝ち続けるために、同じやり方に固執せず、  
強い危機感をもって時代の変化に対応する

### 理念体系を体現し、皆様からの信頼獲得を目指す

社長に就任し4年目を迎えた2024年4月、理念体系を実に33年ぶりに刷新しました。<sup>(00P12)</sup>この新たな理念体系は、私が社長に就任してから構想してきたものです。スターゼンのブランド構想について熱い想いはあっても、一人で創っていくことは難しい。アンバサダーとして選ばれた14人の従業員が中心となって、スターゼンの未来について構想し、過去の歴史の棚卸しを踏まえ、様々な部門を巻き込んで創り上げました。  
策定に関わったアンバサダーには、各々の業務があるなか負担をかけましたが、当社の歴史を振り返り未来を描く過程で、多くの課題や希望

を見出す機会を得てくれたと感じます。今後は理念体系の浸透を図るステージとなります。新たな理念体系を創ったことは、あくまで手段であり、社内への浸透をもって、初めてその効果を実感する所となります。すべての従業員が、当社グループのあるべき姿を理解し、業務を遂行する上で困難に直面した際に判断する「拠り所」となるべく、根付かせていきます。  
こうした取り組みは、従業員の帰属意識を高めることとなり、お客様や様々なステークホルダーの皆様からの信頼を得ることに繋がると信じています。

代表取締役社長

横田 和彦

# 長期的な企業成長のエンジンとなる 「人」の能力を最大限発揮できる環境づくり

私は、長期的に企業が成長し続けるための源泉は、「人」の力によるものが大きいと考えています。社長就任以来、海外拠点を含めた各部署の従業員とタウンホールミーティングという形式にて、直接対話する機会を設けてきました。対話した従業員には一言でもいいので、感想や意見を直接私にメールしてもらい、必ず返信するようにしています。何気ない感想や要望も、現場の課題察知や事業改善など多くの示唆を得られる機会となっています。特に、現場の課題として改善余地がある業務面に関しては、本人の許可を得た上で事業部門にも共有し、改善策が図られることも少なくありません。こうしたエンゲージメント活動を通して、従業員が自ら課題を認識し自主的に解決する姿勢を育んでいます。一方、現場の声として上がってくる多くの課題は、すでに会社が取り組んでいるか、問題意識をもっているものであることも多く、マネジメントの克服課題としてきちんと認識されているということを、従業員に周知することが



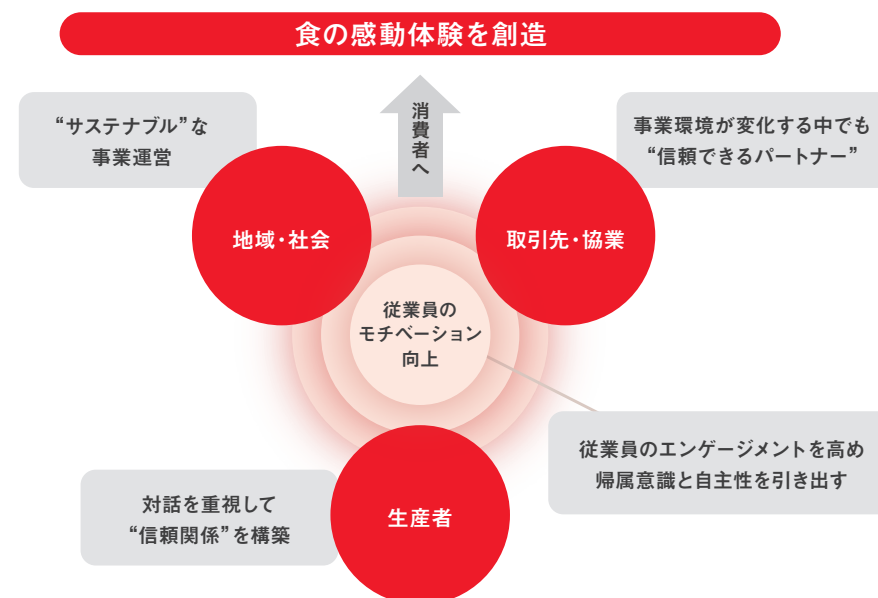
タウンホールミーティングの様子

重要であると改めて実感しました。このような現場の問題点と、それに対する会社の方針や取り組みなどを可能な限り可視化していくところ、当社グループの経営の実効性や透明性の担保に繋がります。また、従業員エンゲージメントの向上は、生鮮食品という鮮度が求められる商品を扱っている当社にとって、最も重要な「誠実さ」や「責任感」を醸成します。当社グループは食の安定供給を使命としており、継続してお客様に食肉や加工食品を届け続けることが求められます。家畜の尊い「いのち」を大切に扱い、安全・安心な商品を産地からお客様へ届ける使命を全うするのに、最も必要な適性は「誠実さ」です。各々が自分の仕事に責任感をもって取り組むことが、変化の激しい時代においてもお客様から選ばれ続ける基盤を築くことに繋がります。孔子の言葉で「吾道一以貫之(ワガドウイツツヨモツテコレヲツラヌク)」というのがあります。自分で決めた道をいたずらに貫くのではなく、いろんな道があってそれらが複合的に絡んでいる。だからこそ、目の前の小さなことから真剣に取り組む姿勢が大切だということです。食を取り扱う会社の代表として、率先垂範する意味でも座右の銘として自室に飾っています。また、当社が成長し続けるためには、従業員が働きやすい環境を整備することはもちろん大事ですが、同様に彼ら、彼女らの自主性を引き出すことも重要です。この考えから生まれたのが社内公募制度です。私自身、関東での営業経験が長く若いうちに他のエリアや業務

に従事する機会に恵まれなかったことから、手を挙げればチャンスが与えられるような制度を作りたいと思っていました。特に今の若手社員は自己成長のためにキャリアプランを意識する傾向が強く、異動を希望し業務経験を積むことができる制度は人材の定着率向上にも不可欠だと思います。当社は今後の成長戦略として海外事業の積極展開に注力していますが、例えば海外事業に携わることを志望して入社したものの、他部署に配属となっていた社員が制度を利用し海

外事業に従事し、より力を発揮してもらえれば人的資源の有効活用にも繋がります。年功序列や予定調和が過度に重んじられる組織風土ではなく、若くても能力があれば活躍できる環境を整えていきたい。本人の能力、意欲、適性などを見極め、当社グループの競争力を維持するために必要な施策について、私の力で改善できる部分は全力を挙げて取り組んでいきます。こうした組織文化を創ることは、人材獲得競争が激しくなる今後においても重要な施策であると考えています。

## 持続的成長に向けた考え方



## 強みである畜産農家との信頼関係

当社グループにおいて、食肉のサプライチェーンに関わるすべての従業員が、畜産農家の特徴や強みを理解しながら業務に取り組むことは、とても大切です。最近では畜産農家の仕事も、機械化が進んできているとはいえ、365日休みがありません。川上である畜産農家をよく知ることは、彼らが丹精込めて育てた家畜の尊い「いのち」を大切にすることにも繋がります。

当社は2012年に日本でも有数の和牛生産者である水迫畜産グループと業務提携を行いました。

オーストラリア農場への訪問



私が水迫社長と最初に出会ったのは、量販営業部門の責任者をしていた時で、生産者の顔が見える牛肉販売の取り組みの中で関わったことがきっかけでした。当時から、若くして多くの頭数の和牛を飼育しており、様々な企業から販売や取り組みの話が来ていたようですが、生産者が担う仕事の内容をよく理解し、家畜の「いのち」を大切に扱う当社の姿勢が業務提携の決め手になったと聞いています。以来、長くお付き合いをしており、一緒にオーストラリアの農場を訪れて、和牛の肥育に関する知見やノウハウを活かした助言を頂くこともあります。

当社としては、和牛に関する飼育方法やノウハウなど豊富な経験を持つ生産者と手を組み、それらを活用した商品開発を行うことで、他社との差別化を図れています。また、生産者との枝肉研修会や担当者会議、農場視察で得られた知見は、営業活動の中でも大いに活かされています。

生産者の方たちの手で大切に育てられた牛肉の魅力や生産者の想いをお客様に伝え、消費者の方においしく召し上がっていただくことが、私たちの使命でもあります。



## 海外事業の拡大に欠かせない「チームスターゼン」

当社は、日本で食肉輸入が本格的に始まった当初から海外の食肉を調達しており、ノウハウも蓄積されていますが、海外で現地販売をしたり、第三国に売ったりという分野は、新たに積み上げていく必要がありました。一方で、当社には国産食肉の商品知識や食べ方の提案をするスキルに長けている人材が国内の販売部門などに多く在籍しています。この強みを活かし、「チームスターゼン」として全社グループ一体となって、海外事業に取り組んでいくことが重要です。当社の技術力が海外展開で強みとなる例として、スライス技術があります。海外ではスラ

スした肉を食べる文化は主流ではありませんが、日系の外食チェーンが海外に進出して、しゃぶしゃぶやすき焼きなどを提供すると、現地でも注目を集めます。その反面、現地で肉のスライス技術を持つ人は多くありません。当社グループにはスライスや、スライス作業に適したスペックに加工する技術者が多数おり、日本でスライス加工して輸出する方法と、海外の協力工場で加工して納品する形態のどちらにも対応できます。今後、特に調理メニューのレパートリーが豊富な台湾や東南アジアなどでは需要の拡大を見込んでいます。

## 海外市場での和牛の魅力

毎年、定期的に海外の取引先を日本に招待し、当社の工場や協力生産者の農場を案内して相互理解を深める招聘ツアーを行っています。和牛の肥育現場を直接見たり、当社工場の衛生水準や加工技術を確認できるツアーは参加者大変好評で、特に海外で主流のロイン系以外の部位のカット方法や食べ方提案などのデモンストレーションを、皆様食い入るよう見られ、質問も多く頂きます。当社従業員にとっても、海外の方に自分たちの技術を見てもらうことは刺激になり、モチベーションアップに繋がっています。当社は食肉の売買から業容を拡大した歴史があることから、牛肉の取り扱い技術は他の大手ハムソーメーカーよりも長けていると自負してい

ます。年初に、スペインのバルセロナで開催された会合に参加し、そこで知り合ったイタリア企業の社長と話す機会がありました。彼らは「食」、特に食味へのこだわりが強く、質の高い職人の技術を大切にしています。霜降りの入り方が美しく、品質管理が行き届いた日本の和牛の可能性を高く評価していました。実際にヨーロッパを訪問し、食文化に直接触れることで、市場としての魅力と可能性を改めて実感することができました。このように、私たちが長年培った技術で加工した和牛製品は、海外市場向けさらなる輸出機会があると確信しています。

## 事業環境の変化をチャンスと捉える

当社グループは、お客様に寄り添いニーズに応えることを信条としており、商品開発もお客様のご要望をもとに共同で開発していくというスタイルが定着しています。

国内においては、少子高齢化、人口減少が進み、事業環境の変化を捉えた商品開発戦略が欠かせません。

今後は大手給食企業と取り組み、長寿化により需要拡大が見込める高齢者食の拡大を進めていきます。「ソフト食」や「きざみ食」は、食感や風味を損なわず、咀嚼力に不安のある高齢者や在宅介護を必要とする方々の食生活に貢献できると確信しており、他社に先駆けて

取り組むことでシェアの拡大を目指します。さらに、消費者のライフスタイルや嗜好の多様化に合わせた商品開発の強化も欠かせません。私たちの製品はOEM供給が多いため、スターゼンの自社ブランド製品は現時点で多くありません。しかし、メーカーや外食チェーン企業などと共に、プライベートブランド商品の開発やマーケティングを行っている従業員は多く在籍しています。そのような商品開発に関するナレッジを集約・共有し、自社の商品開発に転換していくことにも取り組んでいきます。

## 事業特性上、特に重視している物流改革

社長に就任する以前の、量販店向けの営業をしていた自身の経験において、物流で競争力に差が出ることを実感しました。海外の多くの小売企業においては、物流は戦略の中心に位置付けられています。物流の重要性を社内に認識させ、その意識を変えるために、2021年に物流本部を設け、その機能の社内外への認知向上から始めました。当社では、産地や工場と消費地を結ぶ幹線物流と、約50カ所の営業拠点からお客様とを結ぶラストワンマイル配送により、食の安定供給を実現しています。生鮮食品を扱う我々にとって消費地に近いところに冷蔵設備を持ち、お客様に直接届けることができるのは大きな強みです。

現在直面している「物流の2024年問題」に対応するため、まずは、受発注のリードタイム設定や配送頻度の見直しなど、着手できることから効率化を進めています。

不定買品が多く、複数の保存温度帯で商品を

取り扱う食肉業界においては、物流の効率化は一筋縄ではいきませんが、部門を横断した分析や改善、同業他社などとの連携の取り組みには効率面だけでなくGHG排出量削減などの環境対策としても大きな可能性を感じています。

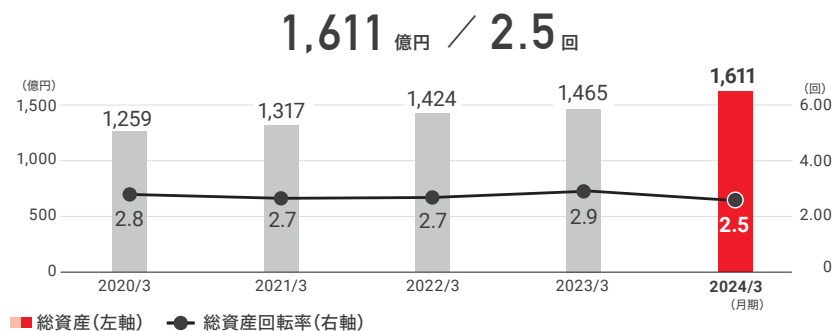
当社が進めているDXプロジェクト「Zeus」では、そうした多くの課題解決に向けて、当社が有する食肉や物流の経験、知見を活かしながら、新システムの構築と業務改革を進めているところです。

また、資本効率を意識した経営を目指す取り組みも進めています。

2024年2月、スターゼンロジスティクス株式会社が保有する物流センターを譲渡し、その代わりに東西に物流・営業を担う拠点を新たに設けることを発表しました。今後も総資産の増加を抑制し、総資産回転率を高めつつ資本効率を高める努力を続けていきます。



総資産／総資産回転率



## 外部環境の変化にいち早く対応し、企業価値を高める

連結	2024/3期	2025/3期目標	2026/3期目標
売上高	4,105億円	4,120億円	4,400億円
EBITDA	120億円	123億円	120億円
経常利益	107億円	108億円	100億円
ROE	10.1%	13.3%	8.0%以上
ROIC	6.3%	6.3%	5.5%以上

私が社長に就任した2021年以来、当社のEBITDAは増加しており、アフターコロナの需要回復も追い風となって、2024年3月期については、過去最高益を達成することができました。資本収益の指標としてのROEは目標値を上回る水準となっており、稼ぐ力は確実についてきている一方で、PBRは1倍を下回り、市場から適切な評価を得られているとは言えません。

企業価値の向上は、経営者としての最大の責務の一つと考えており、まずは「中期経営計画」の着実な遂行により、成長戦略を軌道

に乗せるとともに、環境の変化に適応するための様々な分野での変革を推し進めます。これからの競争時代に勝ち続けるためには、同じやり方に甘んじては、取り残されてしまうという強い危機感もっています。

「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」という新たな経営理念のもと、従業員のモチベーション向上、事業特性を踏まえた物流改革、資本効率を意識した経営を進め、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、企業価値向上を実現していきます。

## 最後に

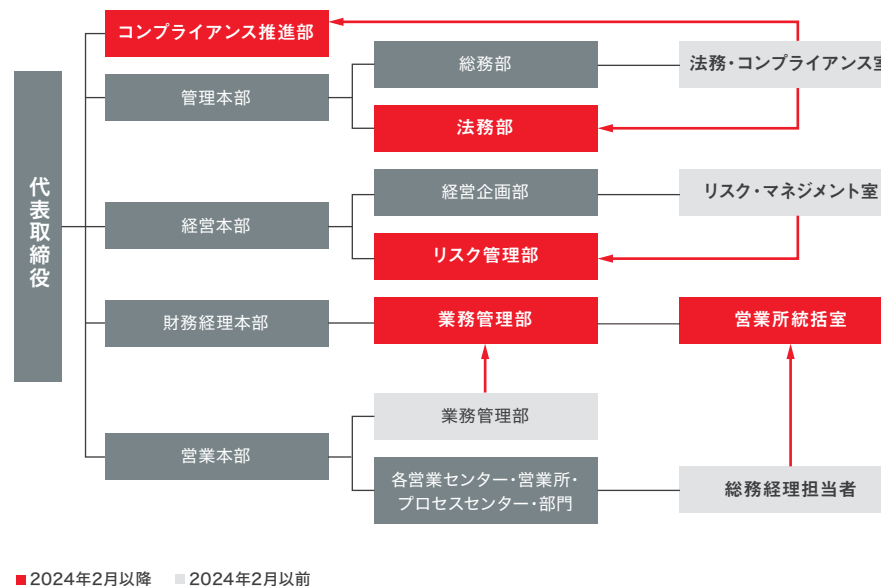
最後になりましたが、この度、グループ内の一部事業所にて不適切な取引が発生したことを真摯に反省し、再発防止策と牽制機能強化に向けた新たな組織づくりに着手しています。

具体的には①グループ全体でのコンプライアンス推進体制を強化するための研修の実施、②営業拠点の経理担当を財務経理本部に移し、不正牽制を強化、③営業拠点における在庫のチェック体制の強化、④基幹システムを使用

した経理領域での不正処理の牽制、⑤人事ローテーションの推進を行っています。また、従業員の判断や行動において、新たに掲げる「経営理念」「ブランド・ビジョン」を抛り所とすることを目指し、再発防止に努めてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社グループをご支援いただきますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

### 不正牽制機能強化後の組織図

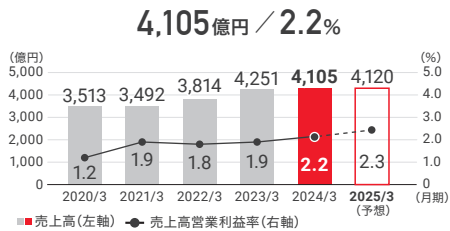




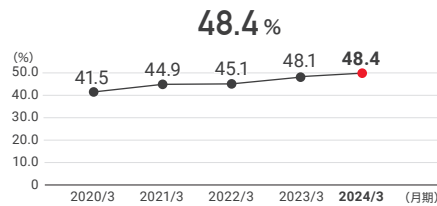
# 財務ハイライト／非財務ハイライト

## 財務ハイライト

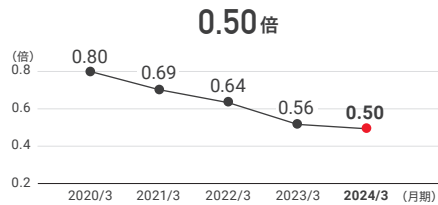
### 売上高／売上高営業利益率



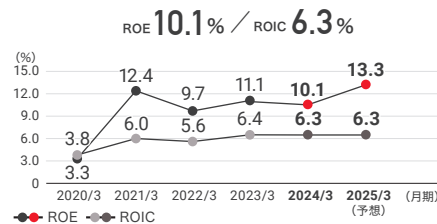
### 自己資本比率



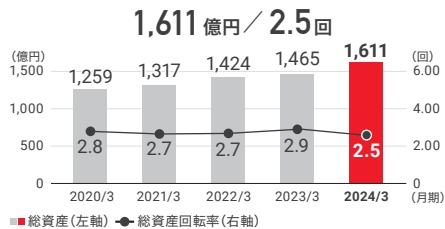
### D/E レシオ



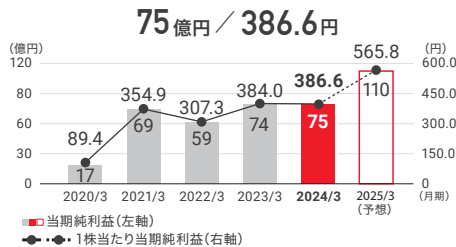
### ROE/ROIC



### 総資産／総資産回転率

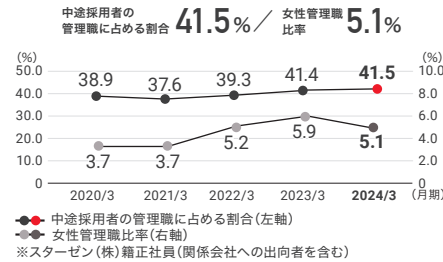


### 当期純利益／1株当たり当期純利益

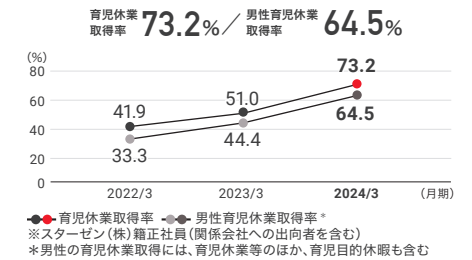


## 非財務ハイライト

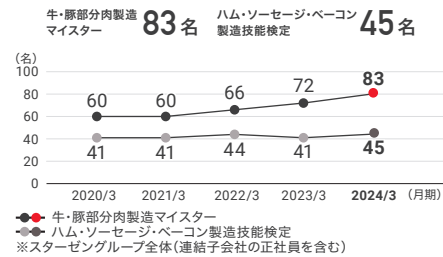
### 中途採用者の管理職に占める割合／女性管理職比率



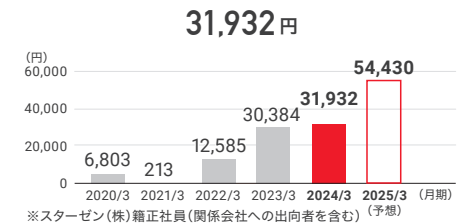
### 育児休業取得率／男性育児休業取得率



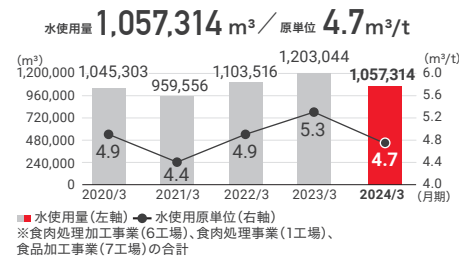
### 専門技術認定者数



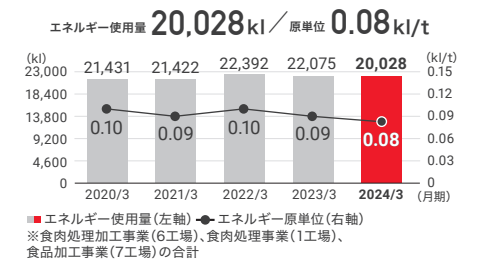
### 1人当たりの研修費



### 水使用量／原単位



### エネルギー使用量／原単位



# スターゼンの歴史

1948年の創立以来、70余年にわたり、食肉および食肉加工品を中心に事業展開し、日本における食文化の発展に大きく貢献してきました。



在日米軍向け牛枝肉の前で当社社員(1954年)

## 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

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)に対し敢然と入札し、業界の注目を集めました。規格と衛生検査が厳格な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。



## 1971~

### 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

1970年代に入ると高度経済成長で欧米型の食生活が定着するようになり、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する一方、ハンバーガーパティの国内製造体制を確立すべく、数次にわたり技術者を米国に派遣し、製造技術の習得に努めました。翌年、国内製造ハンバーガーパティの売買契約を結び、日本初の100%ビーフハンバーガーパティ専用工場を開設しました。



ハンバーガーパティを製造する千葉工場

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。その他にも、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。

## 1989~

### 高まる食の安全意識への対応

1989年4月、牛肉の輸入自由化を控え食肉の安全に対する関心が高まる中、当社は他社に先駆けて食肉安全検査所を開設しました。大腸菌やサルモネラ菌、抗生物質などの厳格な検査体制を整え、各工場にも同様の設備を設置し、安全な食肉や加工食品の供給に注力しました。1996年のO-157の集団食中毒を機に、検査対象拡大の要請を東京食肉市場協会加盟各社より受け、同検査所を発展的に解消し、1997年4月、(株)東京食肉安全検査センターを同協会と共同で設立しました。2003年2月には業界に先駆け、「国産牛生産履歴情報」をバーコードで追跡できるトレーサビリティシステムを構築。インターネット上で情報を公開し、翌2004年6月には国産豚肉の生産履歴情報も公開しました。また、食品の安全性と品質を確保するため、GFSI(世界食品安全イニシアチブ)が承認している国際的な食品安全規格SQF(Safe Quality Food)認証の取得を目指し、2004年10月にいわき営業所が流通業界で初めて取得しました。その後も各工場・事業所での取得を推進し、安全性と品質管理の徹底を通じて、事業全般に対する信頼をさらに高めています。

### SQF取得事業所数57カ所

※2024年3月31日時点



# スターゼンの歴史

## 2008～

### 環境変化への対応 海外事業の強化

2008年以降、経営のスピード化や効率化を目指し、地域や事業による分社化での運営を推し進めましたが、その後の大手取引先の全国展開を含む国内情勢の大きな変化に対応するため、2013年からはグループ内の組織を再度改めました。分社化から一転し、生産、製造、販売、物流、管理の各部門を一貫して「全体最適」を意識する組織体制に変更。結果、グループ全体での営業力の強化、業務効率化、コスト削減が進み、組織強化を図ることができました。国内では少子高齢化の進展や女性活躍推進により、単身世帯や共働き世帯が増加し加工食品の需要が拡大する一方、人手不足が深刻化。そこで当社は、



EU向け牛肉輸出の出発式の様子(2014年)

効率化を目指し自社工場内の機械化・省力化に取り組むとともに、お客様の店舗の人手不足を解消するアウトパック商品や、簡便・時短商品など高付加価値商品の製造を行うプロセスセンターの拡充を図るなど、食肉加工メーカーへの挑戦を本格化しました。

また、将来的な国内マーケットの縮小を見据え、2009年から輸出入取扱施設認定の取得を推進し、2014年には阿久根工場よりEUへ輸出を開始。同年、対EU向けなどの国産牛肉輸出に貢献したことが評価されて、食品産業新聞社より食品産業技術功労賞(国際部門)を受賞しました。



豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」(2017年)

## 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CO<sub>2</sub>削減目標を公表しました。この取り組みの一環として、工場部門の中核人材で構成する気候変動プロジェクト(現GHG削減委員会)を立ち上げ、太陽光パネルの設置や再生エネルギーの活用、エネルギーマネジメントシステムの導入による効率的なエネルギー利用を実現しています。商品においても環境負荷の軽減に力を入れており、食品ロス削減への取り組みとして、賞味期限延長商品の拡充を図るとともに、リサイクルトレーなど環境に配慮した包装資材の導入も推進しています。

さらに、牛由来の温室効果ガス削減にも取り組み、飼料添加物による効果検証を北海道と豪州において実施し、持続可能な畜産業の実現を目指しています。

また、企業価値向上のためには、従業員一人ひとりの成長が不可欠であると認識しており、働きやすい職場環境の整備に注力しています。従業員教育の強化や社内公募制度の導入、フリーアドレス化の推進に加え、福利厚生の実施を図ることで、誰もがいきいきと活躍できる環境を整えています。

# スターゼンの強み

スターゼンは食肉業界のトータルサプライヤーです。食肉の調達から加工、製造、販売までを手掛け、安全・安心で高品質な食肉や加工食品を国内外のお客様にお届けしています。

売上高 **4,105** 億円 / 経常利益 **107** 億円 ROE **10.1** % お客様数 **5,131** 社

※直近1年間の実績

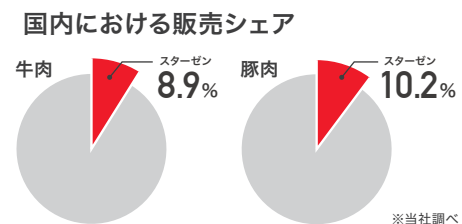
## 川上から川下まで、安定供給を可能とする 強固なサプライチェーン

生産者からお客様までをグループネットワークで繋ぎ、高品質で安全な食肉や加工食品を、安定的に供給できる体制をグローバルに構築しています。



グローバルな調達網 加工・製造拠点 SQF認証取得事業所数 営業拠点 自社営業車両 輸出可能先

世界 **25** カ国 全国 **19** カ所 全国 **57** カ所 全国約 **50** カ所 約 **500** 台 **51** の国と地域



### 畜産農家との信頼関係

当社グループの強みの一つは、畜産農家との信頼関係です。当社の食肉調達部門の従業員は定期的に行われる枝肉研修会や担当者会議などを通じて畜産農家との対話を重視しています。また、営業に同行し、お客様ニーズの把握に努めるとともに畜産農家の方々にも共有しています。さらに、年に数回の拡販会議により食肉調達部門と営業部門とが情報共有を行うことで、畜産農家の情報が営業部門にも共有され、安定した国産食肉販売を実現しています。このように、食肉のサプライチェーンに関わるすべての従業員が、畜産農家の特徴や強みを理解することが強固な関係性を生み、商品提案力や開発力の強化に繋がると考えています。



業務提携先の水迫ファーム



勉強会、品評会を通じて情報共有を行う様子

### 海外展開の強化

海外での食肉需要は今後も新興国を中心に拡大すると予想されています。当社グループは2030年までの中長期目標として海外売上高比率15%を掲げ、輸出認定工場の拡充と和牛輸出体制の強化を進めています。併せて、アメリカや欧州、東南アジアなどの輸出得意先を招き、和牛のサプライチェーンを巡るツアーも実施しています。飼育方法や工場の衛生管理、加工技術についての理解を深めてもらうとともに、カッティングセミナーを実施するなど信頼関係の強化を図っています。また、従来は調達拠点の役割が主だった海外現地子会社に、提案・販売拠点としての役割も付加する取り組みも進めています。和牛の提案販売に長けた社員を海外営業部門に配置し、連携することで現地での販売強

化を図っています。さらに、豪州では、2020年から現地生産者と連携して肥育事業を展開しています。2024年4月には、スターゼンオーストラリアが現地生産者と共同開発した豪州Wagyuが、「豪州Wagyuコンテスト2024」で最高位のチャンピオンに輝きました。今後は海外市場における成長戦略の一環として、他社との連携や統合を強化することも選択肢の一つとして検討しています。



カッティングセミナーの様子

豪州で肥育しているWagyu

## 新たな理念体系の策定

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、当社の歴史も踏まえた「新たな指針」を掲げ、経営理念を変更するとともにブランド・ビジョンを新設しました。

### 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



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

### 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。

長年にわたり皆様に支えられて今があります。  
尊いのちを大切にすること、  
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、  
今も産地からお客さまへ安定して  
“食”をつなぐことができています。

“食”には日常の中にある感動を創るチカラがあります。  
大切なあの人々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、たべる人、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。



# 新たな理念体系の策定

33年ぶりに理念体系を改定するにあたり、全従業員の共感と行動を引き出すことを最優先に考え、多様な従業員の意見を尊重し、徹底した議論を経て新たな理念を策定しました。今後はこの理念を全社に浸透させ、「食の感動体験を創り続ける企業」としての姿を具体化していきます。

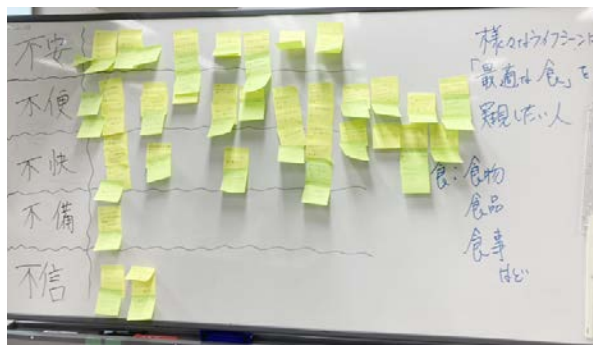
## 理念体系設定のプロセス

経営理念の改定にあたっては、社員自らが考え、行動できる自律自走型の組織を目指し、まず、変革の意欲や資質がある従業員から推進メンバーを選定しました。年齢や性別、部署や役職の偏りが無い14名をアンバサダーに任命し、創業者の想い、社内外の環境分析、当社の価値観などを踏まえ、改めて当社グループの社会における存在意義を定義しました。新たな経営理念やブランド・ビジョンは約半年間、あらゆる角度から当社グループを見つめ直し、生み出したものです。このような改定方法を選んだ理由は、従来のトップダウン型の方針の改定では、各現場で働く従業員には自分事として感じられず、“絵に描いた餅”になりかねないとの危惧があったからです。従業員に響く理念体系とするため、代表するアンバサダーたちが、自らを主語として、当社グループのあるべき姿をとことんまで議論し改定する、ボトムアップ型にこだわりました。



## 全社への浸透に向けて

理念体系を刷新しただけでは会社は変わりません。重要なのは従業員一人ひとりがこの理念を自分事として捉え、具体的な行動に移すことです。そして、その行動が自然とできるようになるまでが「浸透」であり、中長期的に取り組みを続ける必要があります。



今後は、各拠点や各部門において新たな理念体系と現場業務と照らし合わせ、そこに生じるギャップや課題を探り、社員同士で解決策を議論する機会を設けます。小さな課題からでも現場で解決策を考え実践し、着実にクリアする成功体験を積み重ねることで、自律自走型の組織風土を醸成していきます。



## 新理念体系がもたらす企業価値向上

新たな理念体系の浸透は、企業価値向上のための重要なステップです。私たちが目指すのは、単なる理念の共有にとどまらず、その理念を基盤として、持続的な成長と社会貢献を実現することです。全従業員が共通の目標に向かって一体となり、日々の業務に取り組むことで、当社の競争力は一層強化されます。

また、新たな経営理念とブランド・ビジョンを具現化するために、経営資源の最適な配分を行い、効率的かつ効果的な事業運営を推進します。これにより、顧客満足度の向上や市場での評価を高め、ひいては株主価値の向上にも繋げていきます。さらに、社会や環境への責任を果たしながら、イノベーションを促進し、新たなビジネスチャンスを創出します。これらの取り組みを通じて、当社は「食の感動体験を創り続ける企業」としてのブランド価値を高め、長期的な企業価値の向上を実現していきます。

## 刷新された理念体系がもたらす企業価値の向上

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. 顧客との共感や信頼の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共感性の向上</li> <li>● ブランドイメージの強化</li> <li>● 顧客満足度の向上</li> </ul> | <p>2. 従業員エンゲージメントの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● モチベーションの向上</li> <li>● 定着率の向上</li> <li>● 人材育成の強化</li> </ul> |
| <p>3. イノベーションの促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な視点の融合</li> <li>● 挑戦する風土の醸成</li> </ul>                       | <p>4. 社会貢献の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーとの連携強化</li> <li>● 持続可能な社会の実現</li> </ul>                   |

# 価値創造プロセス

## 経営理念 ブランド・ビジョン P.12

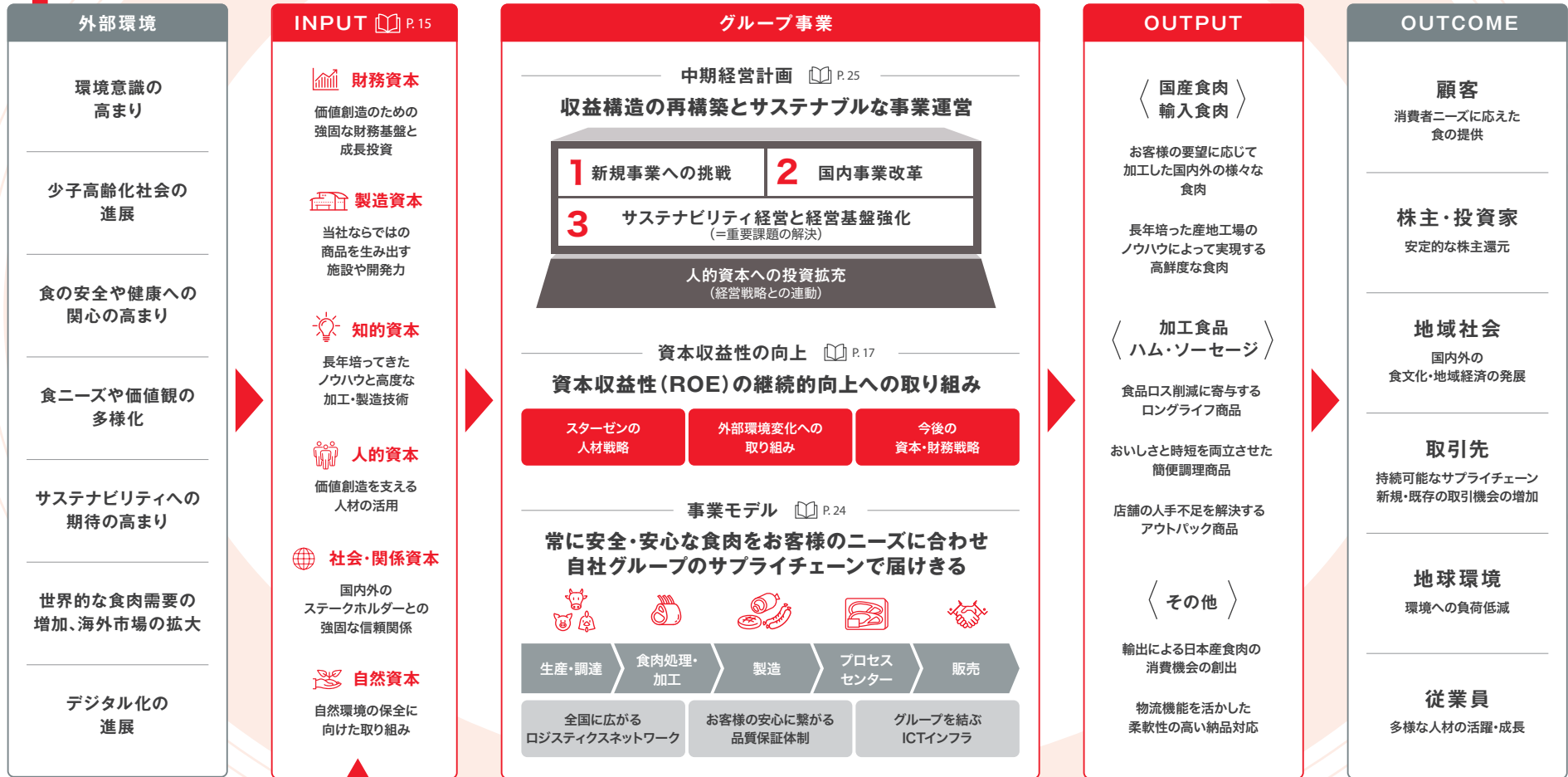
サステナビリティ経営  P.32

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



価値創造ストーリー

資本収益性の向上

中長期戦略

持続的成長に向けた  
取り組み

持続的成長を  
支える基盤

会社データ

## Six capitals

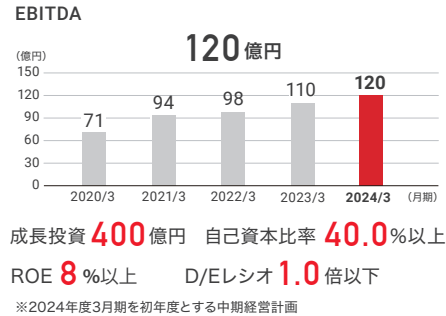
# 6つの資本

当社グループは、以下の6つの資本を価値創造の源泉としています。これらの資本を活用することで、市場のニーズに合った付加価値の高い商品の提供や安定供給を可能にします。また、様々な社会課題に配慮した事業活動を展開するとともに、適切な株主への還元など、持続可能な社会の実現に貢献することができます。これらの資本の継続的な向上と有効活用により、さらなる価値創造を目指します。

### 財務資本

価値創造のための強固な財務基盤と成長投資

2024年3月期を初年度とする中期経営計画ではROE、ROICなどの定量目標を掲げており、資本効率を意識した投資判断や事業領域拡大に向けた成長投資の実行により、利益拡大を実現します。資産回転率向上や規律ある資金調達により財務健全性を維持しながら、当社グループの長期的な成長を図るとともに、適切な株主への還元を行います。



### 製造資本

当社ならではの商品を生み出す施設や開発力

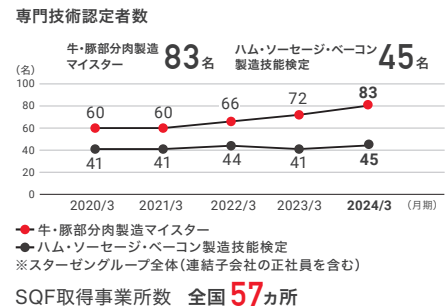
国内外の幅広い調達網や、と畜場併設の食肉処理・加工工場を持ち、鮮度の良い確かな原料を確保しています。それらの原料や原料を加工した商品を、face to faceの営業で得たお客様の要望をもとに、各種工場や設備にて商品化する一貫生産体制を構築しています。



### 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

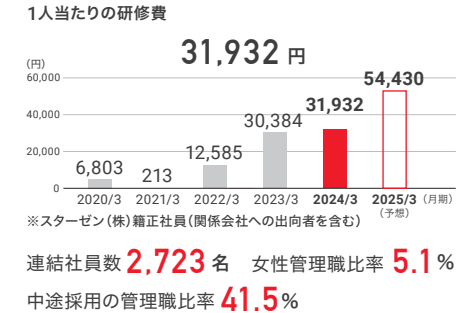
牛・豚のカットやハム・ソーセージなどの製造の技術認定社員が128名。また、食品の安全と品質を確保する国際規格「SQF」の認証取得を推進し、取得拠点数日本最多など、長年培ってきた食肉や食肉加工品の加工・製造・販売、品質管理のノウハウや技術を商品開発・提案などに活かしています。



### 人的資本

価値創造を支える人材の活用

当社事業活動を推進するうえで「人材」は、最も重要な「財産」であると考え、経営理念に「スターゼンで働いてよかったと思える会社にしよう」を掲げています。従業員がいいききと活躍し、成長できる仕組みを整えるべく、研修制度の充実や職場環境の整備、福利厚生制度の充実など様々な施策を講じています。(P.19)



### 社会関係資本

国内外のステークホルダーとの強固な信頼関係

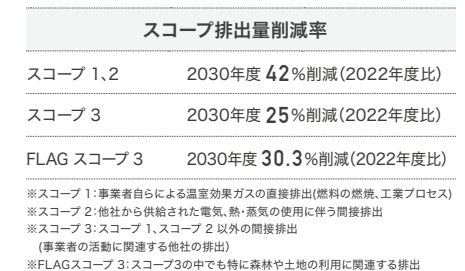
当社グループではお客様をはじめステークホルダーとの良好な関係性の構築に努めています。特に、安全・安心な商品の提供にこだわり、小売業をはじめ外食、給食、業務卸、食品メーカーなど多岐にわたるお客様との信頼構築が図れています。また、近年は海外でのさらなる調達基盤の強化や海外販売にも積極的に取り組み、海外でのネットワークづくりを進めています。



### 自然資本

自然環境の保全に向けた取り組み

2024年6月にSBT認定を取得しました。その目的は、当社グループが気候変動対策により具体的に貢献し、お客様から選ばれ、成長し続けられる企業を目指すことにあります。気候変動は当社の重要課題の中でも特に優先度が高く、グループ全体を挙げて、様々な視点による取り組みを進めていきます。(P.38)





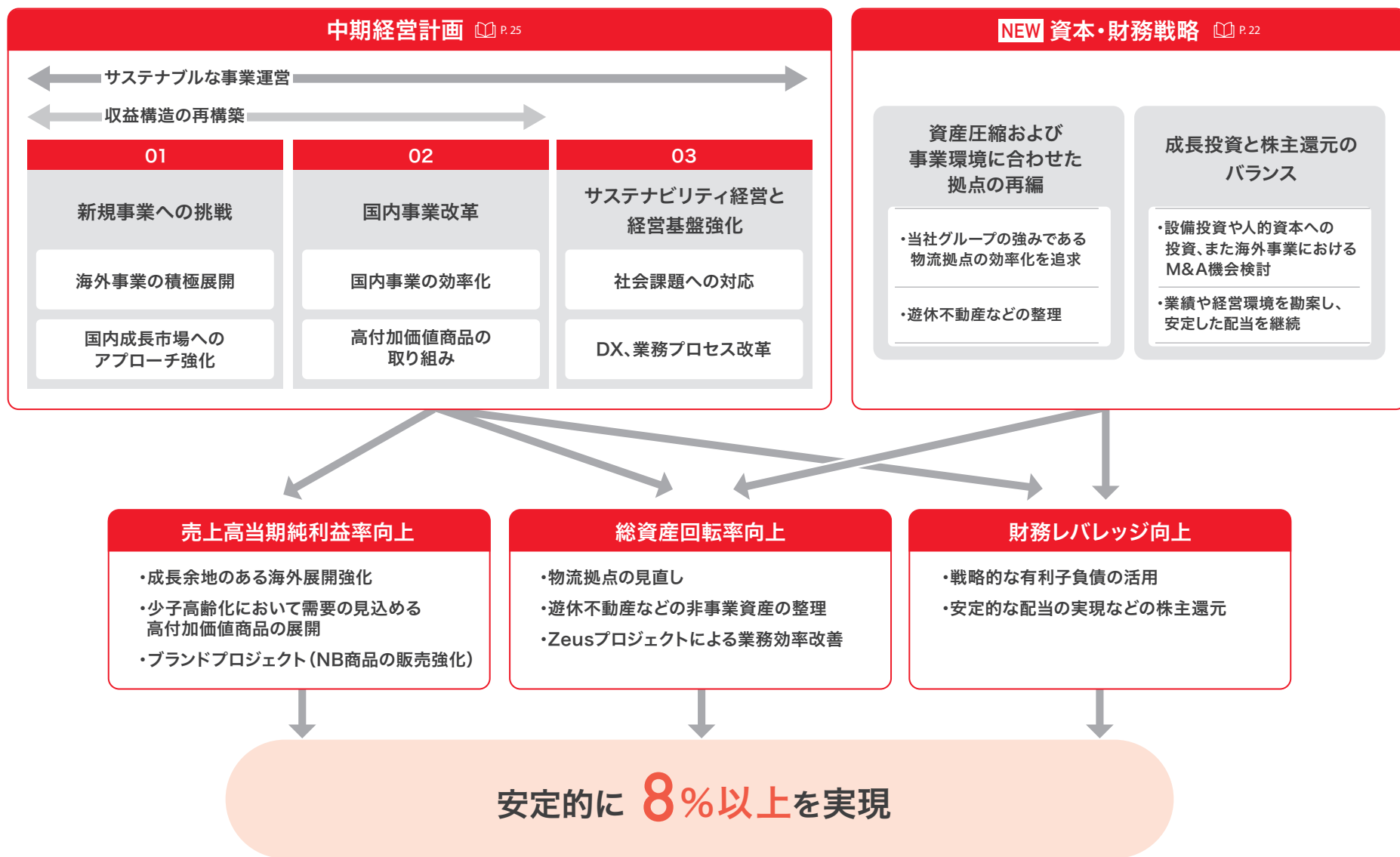
# 02

## 資本収益性の向上

- 17 | 資本収益性の継続的向上への取り組み
- 19 | スターゼンの人材戦略
- 21 | 外部環境変化への取り組み
- 22 | 今後の資本、財務戦略

# 資本収益性 (ROE) の継続的向上への取り組み

中期経営計画で掲げた「収益構造の再構築」と「サステナブルな事業運営」に加え、「資本コストや株価を意識する経営」に資する資本効率の視点をより踏まえることで、継続的なROEの向上を目指します。



## 資本収益性 (ROE) の継続的向上への取り組み

中期経営計画で掲げた「収益構造の再構築」と「サステナブルな事業運営」を支える、スターゼングループの強みを3つにわけてご紹介します。当社グループが創業以来大切にしている「変えてはならないもの」と、環境の変化に応じて「変えていかねばならないもの」を慎重に見極め、株主、従業員、取引先をはじめとするステークホルダーとの関係を一層強固にしていきます。



### スターゼンの 人材戦略

「人」を最も重要な資産として捉え、人材への投資を通じて企業価値向上に努めます。

📖 P.19-20



### 外部環境変化への 取り組み

変化に対応する柔軟性や業界独自の課題の効率化に取り組んでいます。

📖 P.21



### 今後の資本、 財務戦略

長期的な企業成長を勘案した投資と還元を目指していきます。

📖 P.22

# スターゼンの人材戦略

組織の発展のためには、理念体系による意識の擦り合わせや個人の能力を広い視野で捉え、様々な状況や業務にも柔軟に対応できるようにしていく努力が欠かせません。理念体系を33年ぶりに変更したことや、世の中の変化に応じた必要な知識を能動的に獲得しようとしている社員を支援しています。

## 人的資本に対する考え方

当社グループの社員の特徴として、業務に「真面目で一生懸命取り組む」という当社のDNAが根付いています。これは、「食肉の安定供給」という当社の使命を果たすためには不可欠な要素です。ただ、時代の変化とともに求められるものは変わっていくため、「仕事を通じて自らの成長を目指す」創造性があり、自律自走できる人材を育て、「スターゼンで働いてよかった」と思ってもらうため、人材への投資を通じて企業価値向上に努めています。そのような考えのもと、当社は社

内公募制度「社内公募チャレンジ制度」を2023年度から導入しました。人材育成をしたいと考えている部署が社内から異動希望者を募り、その部署で働きたいという意志と能力を持つ従業員をマッチングさせるものです。従前の組織運営では顕在化しなかった人材の発掘や、社内の即戦力の迅速な確保、従業員のキャリア自律の促進にも繋がっています。今後は、制度のメリットをより多くの従業員が享受できるよう、グループ全体への拡張も検討していきます。

### 人材戦略「人材の最適ポートフォリオ構築」

#### 企業価値の向上



#### 人的資本への投資拡充（経営戦略との連動）

##### リスクینگ 戦略的な要員計画

要因計画に基づく採用活動  
eラーニングの導入

##### 成長事業への 人材投資

社内公募制異動の活性化

##### 既存事業 効率化

DX推進  
知識取得  
研修強化

## 社員個々人の成長を支援

人材戦略はそれ自体を考えるというよりも、経営戦略、並びに刷新した経営理念「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」の浸透と連動させていくことが重要であると考えています。

そこでまず、全社員の中から14名のアンバサダーを選抜、理念の浸透活動と併せて、社員一人ひとりが自律自走できる新しい組織文化の醸成を目的に、働きがいがあり、成長できる職場環境を構築すべくインターナルブランディングの活動を開始しています。

また、社長自ら各拠点に出向き、膝詰めで社員と話をする機会を設け理念の浸透、経営方針を説明することで、エンゲージメント向上を図っています。

併せて社員の自主性を高めるため社員が自ら学ぶ機会を提供することに力を入れています。

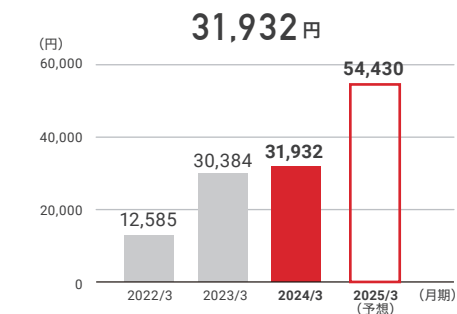
入社年次に応じた研修や昇級時における研修、上位役職者に対する選抜研修などはもちろんですが、経営幹部候補者向けには一橋大学CFO教育研修センター長 伊藤邦雄氏を講師として招聘、経営陣への提言を目的として1年間の研修カリキュラムを実施しています。また若手社員はもちろん、中堅・ベテラン社員を含めた全社員を対象にキャリアレベルや目的に合わせて、3,000以上のコースから学べるeラーニングを導入。社員自らの挙手制とすることで、能動的に学ぶ社員への成長の機会を提供しています。こうしたリスクینگを通じて従業員が新たな知識を習得し、時代の進歩や変化に対応できるよう支

援し、会社の企業価値向上にも繋げていきます。

また、今後の会社の成長の源泉は人であるという認識のもと、従業員が株主と同じ視点、意識で業務遂行ができるよう、現在の従業員持ち株制度のさらなる活性化を検討しています。株価を意識した従業員を増やすことで、さらなる企業価値向上に取り組んでいきます。

今後も当社経営理念の一つでもある「スターゼンで働いてよかったと思える会社にしよう」とすべての社員が思えるよう、様々な施策を講じてまいります。

## 1人当たりの研修費



※スターゼン(株)籍正社員(関係会社への出向者を含む)

# スターゼンの人材戦略

従業員エンゲージメントの向上を目指し、成長の仕組みづくりを推進しています。働きやすい環境整備の推進、人材の多様性確保、そして人材の見える化と経営戦略との連動による適材適所の配置。これらを通じて、私たちは一人ひとりの従業員が最大限に活躍できる環境を創り出しています。

## 働きやすい環境整備の推進

2022年2月より、本社ビルにおいては従業員がその時々で働く場所を変えられるよう各フロアのコンセプトを明確にし、レイアウトを変更するとともに、全フロアを跨いだフリーアドレスを実施しています。これにより、部門を超えた従業員のコミュニケーションが活発になり、部門間の相互理解や協働が促進されるなど随所にプラスの効果が見られています。

2024年3月期から3年間で本社以外の工場や事業所などの環境整備を行うプロジェクトを推進しており、初年度は10カ所の事業所で実施しました。このプロジェクトは、フリーアドレスだけでなく、什器の統一化や床・壁・外装の張り替えなど美装工事も行い、従業員のモチベーション向上を図って

います。  
また、社長が直に従業員と対話するタウンホールミーティングは海外拠点も含め継続的に実施しています。現場での意見交換はもちろんです。ミーティング後においても社長宛に直接メールで質問や意見を募るといった取り組みを実施しており、現場の課題感を経営にフィードバックすることを重要視しています。



環境整備を実施した事業所

## 人材の多様性の確保

従業員の能力と業務成果を適正に評価して積極的に人材配置・登用をすることとしています。その結果、管理職の中で中途採用者が占める割合が40%以上となっています。女性活躍推進についても重要課題の一つと位置付け、2027年度末までに女性社員の管理職比率割合を10%に引き上げることを目指し、働きやすい職場環境の整備を進めています。

具体的には、育児短時間勤務の利用可能期間を小学校4年生の始期までに拡大するとともに、テレワークや時差出勤などにより、柔

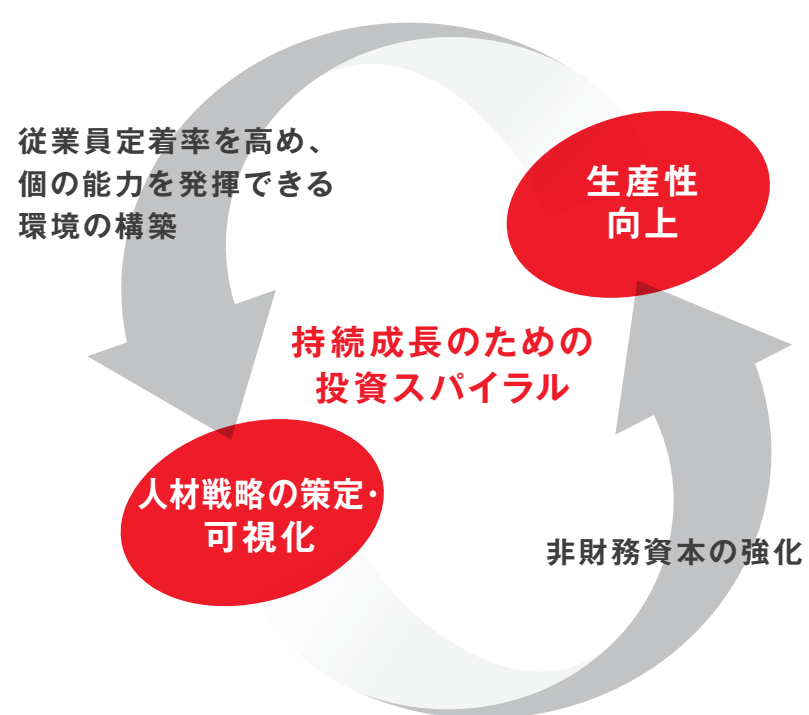
軟な働き方を選択できる制度も整備しました。また、男性社員の育児休業取得促進のため、配偶者出産時休暇の日数を2日から5日に拡大するとともに、出生時育児休業(産後パパ育休)を特別有給休暇扱いとしています。

管理職(中途採用者) <b>40%以上</b>	男性育休取得率 <b>64.5%</b>
<b>2027年度末までに 女性管理職目標 10%</b>	

## 人材の見える化と経営戦略に連動した適材適所の配置

中期経営計画で定めている「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」を実現できる人材を確保し、活躍してもらう環境を構築するため、新たな人事管理システムを導入しました。これにより、当社グループの人的資本について一括したデータ管理、いわゆる“人材の見える化”を可能とし、今後、必要な人材を必要な部署へ配置することができるよう活用をしていく予定です。

経営戦略に連動した人員配置例として、海外での和牛販売については、語学もさることながら、何より和牛への知見、特にカット方法や多部位販売の提案力が重要であることから、食肉の知識が深く販売のノウハウを持つ国内の営業社員を海外事業部門への配置転換を進め成果に結びつけています。今後も、適材適所の人員配置を進めることで、社員の成長に資するよう、人材の活用をより一層進めていきます。



## Feature

# 外部環境変化への取り組み

2024年2月、スターゼンロジスティクス株式会社が保有する不動産を譲渡し、その代替資産として東西に物流・営業を担う2拠点を新設することを発表しました。「物流の2024年問題」への確に対処しつつ物流の効率化を図ることが目的です。今後も、物流業務の抜本的見直しや、効率化に取り組んでいきます。

## 物流改革、モーダルシフト

「物流の2024年問題」で、トラックドライバーの時間外労働の上限規制が厳格化されるために、「モノが今までどおりに運べなくなる」ことが懸念されています。対策として、当社グループでは、国内物流の大動脈である幹線便を従来の体制から大幅に見直し、効率化を進めながら2024年問題への施策を進めてきました。規制強化の下、直行便での輸送が困難になる東北～関東間での中継拠点設置や、積載効率の悪い輸送ルートを集約、路線変更などの対策を適宜進めることでグループ物流全体の効率化が図られています。

同時に輸配送便の手配や保管、在庫照合など、一連の物流関連業務の効率化を進めるべく、システム化と連動した現場業務ルールの改定や厳格化等も進め、効果を最大限に広げる取り組みを行っています。

また、長距離の幹線便の一部では、トラック輸送からフェリーや鉄道での輸送への移行（モーダルシフト）を進めています。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。これらによるCO<sub>2</sub>削減量は、一路線当たりのトラック輸送の59.9%にもなり、環境対策としても大きな効果が見込めます。

また、物流拠点の再整備の一環として、現在保有する東京都港区の物流センターを譲渡し、代わりに川崎市に東扇島物流センターの新設を決定。また関西地区では伊丹営業センターの新築移転を行います。これら新拠点の冷凍・冷蔵商品の保管能力は従来に比べ、約2.7倍に増加し、「物流の2024年問題」に対処しつつ、物流コストの抑制とさらなる効率化を図ります。



モーダルシフトの取り組み



東扇島物流センター(イメージ図)



伊丹営業センター(イメージ図)

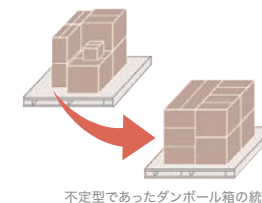
## DX、業務プロセス改革

食肉業界の商品の多くは不定貫品であることから商品規格が複雑多岐で、現場業務が煩雑化し、DX化が困難な分野と言われていました。当社は食肉に関する豊富な専門知識を駆使することでその困難な課題解決を目指し、2019年4月にグループのDXである「Zeusプロジェクト」を立ち上げました。グループ内のICT管理部門と業務改革部署が牽引し、他の各事業部門と連携して進行中です。基幹システムを中心とする多くの業務・分析システムの刷新と現場の大幅な業務改善を目指しており、各所で段階的に成果を上げています。

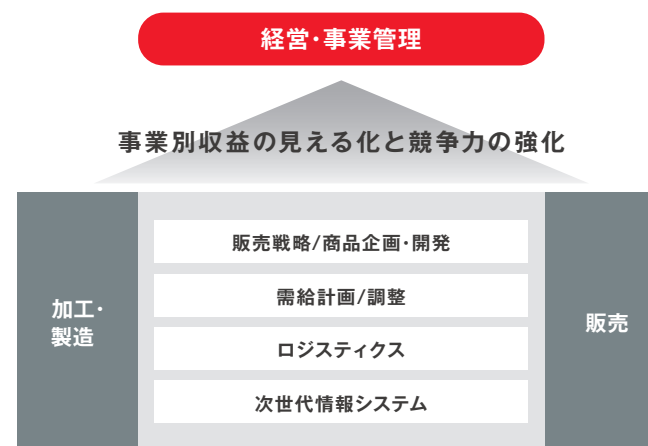
例えば商品マスターの整備や商品のダンボール箱の統一化などは基幹システム運用において極めて重要で、商品を取り扱う多く

の現場に跨っての影響度が高く、効率改善にも必須であることから優先度を上げて取り組んでいます。

また、グループ内でも取扱比重の高い海外分野では、現状多岐にわたる輸入業務の効率化に向けて新たにシステムを構築中です。他の領域でも、複雑で属人性の高い業務の共有化を図りながら現場業務自体を変えていくことも念頭に進めています。



## Zeusプロジェクトコンセプト図



# 今後の資本、財務戦略

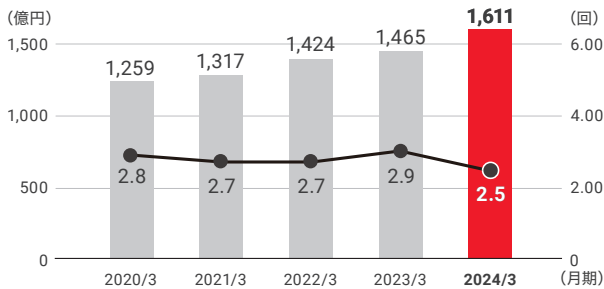
## 資本効率の改善に向けて

当社は、資本収益性のさらなる向上を目指し、様々な施策に取り組んでいます。2024年3月期のROEは10%を超え、一定の成果を上げましたが、期末時点でのPBRは1倍を下回っており、資本効率の改善が今後の課題となっています。

その一方、当社の使命である安定供給を維持するため、事業の特性上、一定の在庫を保有することは避けられません。今後は、適正な在庫水準の維持を徹底するとともに、資産バランスの最適化を図るための施策にも注力してまいります。具体的には、非効率な物流拠点や遊休不動産の売却、資産の入れ替え、事業環境に応じた拠点再編などの取り組みを推進し、資本効率の向上を目指します。

また、2023年4月に始動した「中期経営計画」に基づき、成長戦略を確実に実行し、ROEのさらなる向上を図るとともに、PBRの改善にも繋げてまいります。

### 総資産回転率の推移



■ 総資産(左目盛)  
 ● 総資産回転率(右目盛)

※総資産回転率=売上高÷期中平均総資産(四半期ごとの総資産の平均値)

PBR改善に向けて「中期経営計画」で掲げる国内事業の効率化や高付加価値商品の売上比率を高めることに加え、非事業資産の見直しにより資本効率の向上を図ります。さらに、成長投資と株主還元の最適なバランスを慎重に検討し、持続可能な企業価値向上を目指します。

## 成長投資と株主還元のバランス

当社グループは、2024年3月期を初年度とする3年間の中期経営計画において400億円の投資を計画しています。継続的な資本収益性の向上には、和牛をはじめとした食肉需要が旺盛な海外市場への積極展開や、国内における輸出拠点の生産力向上、物流の効率化に資する拠点再編等に注力していくことが急務と考えています。

海外市場への積極展開については、畜産農場への経営参画も視野に入れた海外での食肉調達力強化とともに、アジアや北米を中心とした販売ネットワークの拡充が重要であり、投資のタイミングや当社グループとのシナジー増強策の精査を進めています。

国内輸出拠点の生産力向上といった観点からは、南の基幹拠点である阿久根工場において、賞味期限が長く海外での需要が高いスキンパック商品の製造ライン増強を目的とした投資を行うとともに、北の基幹拠点である青森工場の機能強化に向けた検討も進めています。

物流の効率化に関しては、関東以北を中心とした物流の基幹拠点となる東扇島物流センターの新設や、関西地区の営業物流機能の大幅な強化に資する伊丹営業センターの新築移転に向けた投資を行うとともに、港区にある既存物流センターの売却を決定しました。

その他、資本収益性の向上を目指して各種見直しを行っています。

成長投資とのバランスを考慮しつつ、いかに株主還元を充実させていくかは経営に課せられた重要な課題であり、投資リターンの精査とともに配当政策の充実についても慎重に検討してまいります。

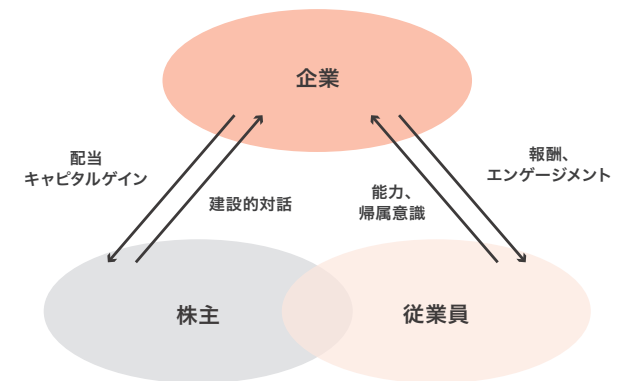
## 長期的に株主、従業員と企業価値が Win-Win-Winとなる状態を目指して

株主の皆様と同じ目線に立ち、企業価値向上を目指していくには、積極的なIR活動が欠かせません。中期経営計画において当社の事業戦略について開示していくことに加え、株主の皆様との建設的な対話にも力を入れていきます。

また、今後は従業員と経営の目線を合わせるという観点から、持ち株会の活性化にも力を入れていく予定です。従業員が株主として会社の株式を保有することで、自社の株価や業績に対する関心を高め、経営的な視点から業務に取り組むことで企業価値向上に繋がることを期待しています。

こうした取り組みを重ね、従業員一人ひとりの成長とともに、会社全体の持続的な発展を目指していきます。

### 長期でトレードオンの関係



# 03

## 中長期戦略

- 24 事業モデル
- 25 中期経営計画の目標と進捗状況
- 26 新規事業への挑戦
- 28 国内事業改革
- 30 サステナビリティ経営と経営基盤強化



# 事業モデル

## スターゼングループの強固なサプライチェーン

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



国内では、グループ農場での生産や主要生産地の生産者と業務提携を結び、国産の牛・豚・鶏の安定的な調達基盤を築いています。海外においても欧米、アジア、中南米などの現地パッカーと協力関係を構築し、良質な食肉の安定輸入に努めています。



### 食肉処理・加工



全国7カ所のと畜場併設工場で牛肉・豚肉、副生物などの処理・加工を行っています。各工場は国際的な食品安全マネジメントシステムである「SQF」の認証を取得し、安全・安心・高品質な商品作りを行い、国内はもとより海外輸出も行っています。



### 製造



自社で調達した原料を使用し、ハム・ソーセージ、ローストビーフ、ハンバーグなど食肉加工品の製造を行っています。自社ブランド商品だけでなく、お客様の希望する規格での委託製造にも対応しています。



### プロセスセンター



消費地近郊の消費地型プロセスセンターでは、アウトパックなどお客様の店内作業を軽減させる商品を製造。また、産地工場併設の産地型プロセスセンターでは鮮度の良い原料を用いた賞味期限延長商品の製造を行い、小売とEC、外食など、各チャネルへのアプローチを強化しています。

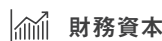


### 販売



国内約50カ所の営業拠点から自社車両・契約車両で商品を届けています。お客様と直接対話することで臨機応変な営業対応を実現し、ニーズを的確に捉えた販売提案を行っています。また、和牛を中心に海外販売も拡大しています。

### 6つの資本



#### 財務資本

価値創造のための強固な財務基盤と成長投資



#### 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の活用



#### 社会関係資本

国内外のステークホルダーとの強固な信頼関係



#### 自然資本

自然環境の保全に向けた取り組み

## 中期経営計画の目標と進捗状況

2024年は、中期経営計画の進捗を報告する初めの年でした。中期経営計画の最終年度(2026年3月期)においては、「連結売上高4,400億円、EBITDA120億円、ROE8%以上、ROIC5.5%以上、自己資本比率40%以上」を掲げています。

# 2024年3月期を初年度とする 中期経営計画について

### 中期経営計画概要

	方針	基本戦略	事業環境・課題と機会
1	新規事業への挑戦	海外事業の積極展開	・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	・生活態様の変化 ・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	・地方過疎化、人手不足 ・物流の2024年問題など
		高付加価値商品の取り組み	・コモディティ商品での競争激化 ・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	・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	・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 <b>120</b> 億円	ROE <b>8%</b> 以上	ROIC <b>5.5%</b> 以上	自己資本比率 <b>40%</b> 以上
-------------------------	---------------------	------------------------	-------------------------

中期経営計画初年度の業績としては、国内における飼料価格などの生産コストの増加があったことや、円安基調および現地相場の高値から輸入食肉価格が高止まりするなど厳しい事業環境となりました。しかしながら、需要に応じた適正な在庫管理によって相場変動リスクを極力抑えられたことや、加工食品部門において高付加価値商品の取り扱いが増加したことなどにより、過去最高益を達成することができました。

ROEは中期経営計画で掲げる8%以上を堅調に推移しており、2025年3月期についても同

水準になるものと予想しています。今後も総資産の増加を抑制し、総資産回転率を高め資本効率を上げることでROE、ROIC等の中期経営計画の資本効率に関する定量目標も含め、達成してまいります。

連結	2024/3期	(対前期比増減)	2026/3期目標
売上高	4,105億円	(-3.4%)	4,400億円
EBITDA	120億円	(9億円)	120億円
経常利益	107億円	(4.8%)	100億円
ROE	10.1%	(-1.0ポイント)	8.0%以上
ROIC	6.3%	(-0.2ポイント)	5.5%以上

### 今後の見通しと投資方針

今後は、開拓余地が大きい海外事業や国内成長市場へのアプローチを積極的に展開していきます。さらに、少子高齢化や人手不足という事業環境に見合った商品開発や、当社ビジネスの根幹となる物流の改革、DX推進による効率化なども着実に進めていきます。

これらの取り組みには、気候変動やコーポレートガバナンスなどの、絶えず変化する外部環境に対処し続けることが何より重要であると考えており、サステナビリティ経営を戦略の基盤として位置付けています。

中期経営計画3年間での投資額は400億円を見込んでいます。

以下取り組みを遂行し、中期経営計画2年目の2025年3月期業績計画は、売上高4,120億円、EBITDA123億円、経常利益108億円、親会社株主に帰属する当期純利益110億円、を計画しています。

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 高付加価値商品の取り組み	110億円 60億円
3	DX、業務プロセス改革 維持更新投資	50億円 60億円

中期経営計画の中で、収益構造の再構築として、新規事業への挑戦を掲げています。海外では人口増加や新興国の経済発展により食肉需要が増加しています。また、国内においては、事業拡大余地のある外食企業、ふるさと納税、高齢者向け食品市場への販売強化を新規事業と位置付け、本格的に取り組んでいます。

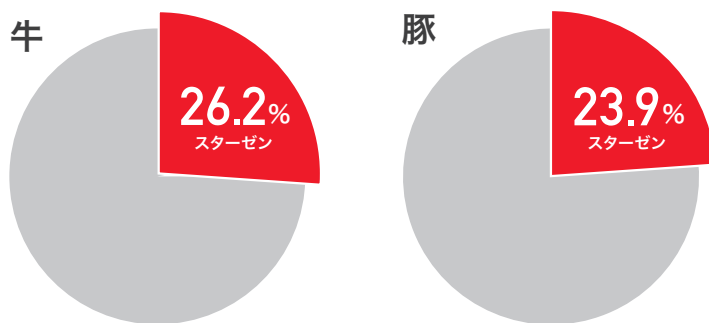
## 海外事業の積極展開

### 輸出拡大に向けた取り組み

当社は、国内の少子高齢化と海外での食肉需要の拡大を見越し、2030年までの中長期目標として海外売上高比率15%を掲げ、海外での販売を強化しています。そのために、和牛を軸とした輸出拡大や豪州における肥育事業の拡大を目指しています。

和牛の輸出拡大については、青森県に位置する青森工場三戸ビーフセンターにて、当社の主要な輸出先である台湾への和牛輸出の施設認定を取得し、鹿児島県の阿久根工場と合わせて南北2拠点体制を構築しました。柔軟な供給体制が整ったことにより、台湾以外の国と地域への輸出拡大も図れています。また、当社では、専門技術の向上による品質の安定化を図り、海外得意先からの評価を高め、輸出拡大に繋げるため、部分肉製造マイスターの資格取得を推進しています。

牛・豚部分肉製造マイスターの合格者数に占めるスターゼン合格者の割合



2023年にマイスター推進委員会を立ち上げ、カットコンテストや研修会を定期的を実施し、従業員のモチベーションアップと資格取得に向けた環境づくりに力を入れています。これまでの資格取得試験合格者数のうち当社からの合格者が約25%も占めています。マイスターが加工した牛肉・豚肉として付加価値を高め、競合他社との差別化を図っています。

一方、輸出における課題として、ロースやヒレなどのロイン系以外の部位の需要開拓が挙げられます。カタやモモなどはカットやスライスの方法が複雑なため、当社の工場ですライスカットまで行うスキンパック商品の提案を強化しています。

国内で培った食肉の加工、流通、販売のノウハウを海外市場にも応用し、販売拡大を図っ

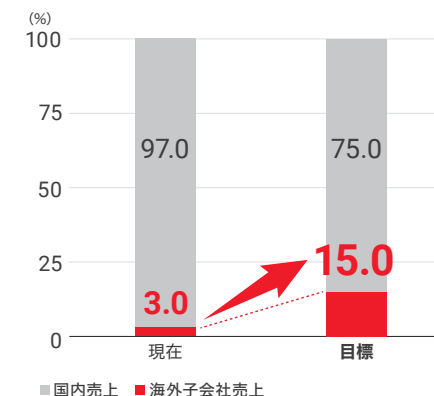
ています。

また、2023年より、スターゼングループ主催で海外の取引先を招聘し、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ツアーを開催しました。これまで、アメリカや欧州、東南アジアなどの取引先が参加し、カッティング方法や畜産農家の肥育に対するこだわり、当社工場の衛生水準や技術力などを直接見て理解いただくことで、さらなる販売の拡大に繋げています。

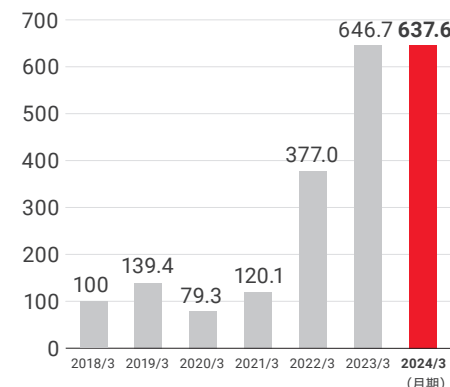
### 海外現地販売の強化

調達拠点の役割が主だった海外現地子会社に、提案・販売拠点としての役割も付加するための取り組みを進めています。国内営業部門から和牛の提案販売に長けた社員を海外営業部門に配置し、連携することでの販売強化を行っています。また、近年では国内の小売企業や外食企業が海外進出を積極的に目指しています。当社はこの動きを支援するため、資本業務提携先のアディレクトシंगाポール社や米国(ロサンゼルス)のユニブライトフーズ社のような加工機能を持った現地のパートナー企業と協業し、お客様のニーズに応じた形態での納品を実現することで現地販売の拡大を図っています。

### 海外売上高比率



### 海外子会社売上の推移



※2018年3月期を100とした時の増減

## 豪州Wagyu肥育事業

当社では、海外での販売拡大に向け、現地生産者と豪州Wagyuの肥育事業を行い、数年前よりオリジナルブランド「八桜牛」「御櫻牛」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コンテストでオリジナルブランドの「八桜牛」がクラス最高位のチャンピオンを受賞し、その品質の高さが認められるとともに現地での認知度を高めることができました。

現在、中国経済は低迷していますが、新型コロナウイルス感染症の収束を受けてブランドを刷新し、中国マーケットを再開拓します。

さらに、中国への一国集中のリスクを回避するため、東南アジア、北米、欧州向けの販売強化を進め、豪州Wagyu事業の基盤拡充を図っています。



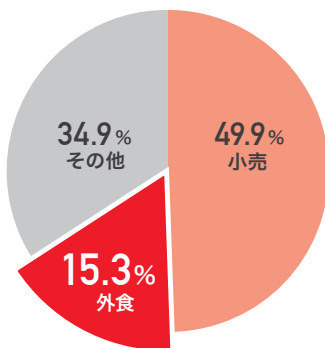
受賞スピーチの様子



# 国内成長市場へのアプローチ強化

## 外食企業への再アプローチ

### 販売先構成比



国内では少子高齢化や人口減少が進行していますが、それでもなお成長している業態や企業は多数存在しています。新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、回復が著しい外食産業もその一つと言えます。当社の国内での業態別売上高シェアにおける外食産業のシェアはまだ低く、拡大する余地が十分にあると考えています。そこで、外食産業を成長市場と位置付け、大手外食チェーンを対象とした商品提案会を実施するなど、シェア拡大へ向けた取り組みを進めています。加えて前述したとおり、当社では海外進出を目指すお客様への支援を強化しています。当社の持つ海外での調達基盤や国産食肉の輸出基盤と、加工機能を持つ現地パートナーとの連携により、海外拠点の販売機能を強化することで海外進出する外食企業のお客様もサポートしていきます。

## ふるさと納税のアプローチ強化

新たな取り組みとして、当社はふるさと納税へのアプローチを強化しています。ふるさと納税市場は年々拡大しており、2023年度は前年度比16%増の1兆1,175億円に達しました。しかし、制度健全化を目的としたルール厳格化により、ふるさと納税の返礼品は自治体に紐づいたものしか認められない状況となっています。当社グループは全国各地の生産者との繋がりや自社の加工・製造工場、プロセスセンター、営業所を有し、幅広い自治体へのアプローチが可能であることから、そのような状況下でも返礼品の拡充を図ることができています。現在、166種類の製品を19の自治体へ提供しています。

また、多くの方にご利用いただけるよう2024年3月には、当社WEBサイトにて「ふるさと納税返礼品」の特設ページをオープンしました。

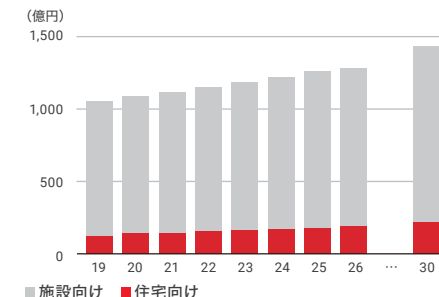


浜中町返礼品の浜中黒牛サーロインステーキ

## 高齢者食品の開発強化

高齢化・長寿化が進行する日本において、高齢者食市場は2030年には、在宅向けと施設向け市場合わせて1,400億円規模まで拡大すると言われています。当社は「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、高齢者の「咀嚼力が低下しても食を楽しみたい」というニーズと調理現場の人手不足という課題に対応するため、大手給食企業と商品開発を進めています。具体的には本来の食感や風味を損なわず、簡単に調理・提供できる「ソフト食」や「きざみ食」などの開発に力を入れています。

### 介護食市場は30年に1,400億円規模に



※24年以降は予測 (出所) 富士経済

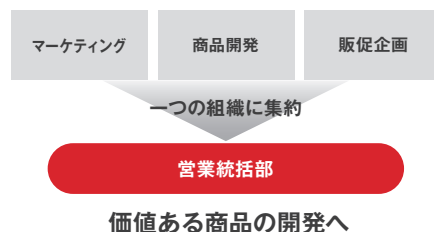
現在あらゆるコストが上昇する中、当社は「価格」から「価値」への戦略転換を図り、消費者ニーズの多様化に対応する体制を整え、高付加価値商品の開発を進めています。さらに、物流の効率化と「2024年問題」への対策を目的に、モーダルシフトや、ダンボールの統一を行い、「Zeusプロジェクト」と連動した作業のシステム化を進めています。

## 高付加価値商品の取り組み

### お客様ニーズに応える商品開発体制

消費者ニーズが多様化する中、年々、お客様から商品開発のスピードアップや工程が増した商品の製造が求められるようになっていきます。お客様の要望にダイレクトに応えるべく当社では、マーケティング、商品開発、販促企画を一つの組織に集約し、マーケット・インの考え方を反映する組織体制を整えました。コストが上昇する中、お客様との連携を強化し、お客様や消費者の方にとって価値ある商品の開発を進めることができます。当社グループの強みは、と畜場併設工場、加工食品製造工場、プロセスセンターを所有し、自社で国内外の食肉原料の調達や商品開発を行っていることです。中でも、プロセスセンターには、衛生的で鮮度の良い原料の

特性を最大限に活かした商品の加工製造を行う「産地型プロセスセンター」と、人手不足に悩むお客様の店内作業を代替し、お客様の生産性向上や消費者の利便性を追求した商品の製造を行う「消費地型プロセスセンター」の2種類があります。各センターの特長を活かした加工や製造を行うことで、お客様のニーズに応えています。



### 人手不足に対応した商品

小売業のお客様においては、慢性的な人手不足から、店舗のバックヤード作業を代替または軽減する商品のニーズが高まっています。当社は食肉スライスのアウトパック加工や、セットになった肉やタレなどを混ぜるだけで商品化できるキット商品などお客様の要望に応じて提供しています。また、お客様が自社のプロセスセンターで商品を加工する際も、より使いやすく歩留まりの良い規格の原料をお届けできれば、お客

様の作業負担は大きく軽減します。当社は自社の加工ノウハウを活かし、そうした良質な規格の原料商品を提供することができており、多くのお客様から評価を頂いています。



消費地型プロセスセンター製造の焼肉セット

### 賞味期限延長商品

重要課題に「食品ロスの削減」を掲げ、原料肉を始め、店頭に並ぶスライスした食肉、そして加工食品まで、多方面から賞味期限延長の取り組みによる課題解決にアプローチしています。

当社グループのと畜場併設工場では、高度な衛生管理を徹底し、初発菌数の少ない食肉を加工しています。

さらに、それら初発菌数の少ない原料をスライス加工した「スキnpack包装商品」や「ガス置換包装商品」を製造しており、一般的なスライスパック商品に比べて賞味期限を長く設定することが可能です。

特に、阿久根工場で製造するスキnpack商品は、と畜・加工からスキnpack包装まで1つの建屋内で完結するため、冷蔵で40日と通常のスキnpack商品の3倍以上の賞味期

限を担保しており、海外輸出にも対応しています。賞味期限の長さだけでなく、当社のカット技術や和牛の霜降りが際立つ包装による見映えの良さも海外で評価いただき、販売数が伸びています。

また、当社グループでは特許技術に基づき、特定加熱食肉製品のローストビーフ・ローストポークの包装に脱酸素剤を入れ、賞味期限を延長する取り組みも行っています。包装内の酸素状態をコントロールすることで、酸化による退色や品質劣化を防ぎ、通常よりも賞味期限の長い商品を製造しています。これら賞味期限延長の取り組みは、食品ロスの削減だけでなく、当社の販売エリアの拡大や値引き・廃棄ロスの減少によるお客様店舗での収益改善にも寄与しています。



スキnpack包装された和牛サーロインステーキ



ガス置換包装商品の製造ライン



脱酸素剤入り包装のローストビーフ

# 国内事業改革

## NB商品のリブランディング

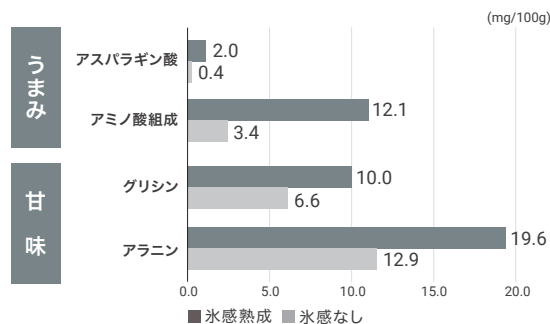
当社の商品を、より多くの消費者に知っていただくために、ブランドプロジェクトを立ち上げました。ハンバーグやローストビーフ、ローマイヤ製品など、当社の主力加工食品カテゴリを中心に、リブランディングを進めています。部門をまたぎ、チームビルディングしながら、消費者に選ばれ続ける商品開発・販売戦略についてプロジェクトを進行しています。



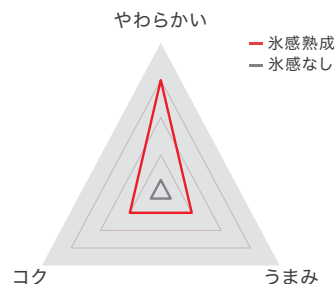
## 氷感熟成

当社は、2018年より豚肉の氷感熟成を商品ラインアップに加え、売上を伸ばしてきました。マイナス温度帯で肉を凍らせずに熟成させることにより、一般的な熟成方法の課題であった歩留まりの低下や賞味期限の短さを改善しています。熟成させることでうまみや甘味を構成するアミノ酸量が増加し、おいしくやわらかい食肉となります。2023年、氷感熟成技術の提供元である株式会社氷感と商標の独占的通常使用権許諾契約を締結し、氷感熟成された食肉および食肉製品の拡販と浸透を図っています。

### アミノ酸組成



### 官能検査結果



※検査機関：一般社団法人 食肉科学技術研究所

## 国内事業の効率化

当社は「物流の2024年問題」への的確に対処し、物流の効率化を図るため、東西に物流・営業を担う2つの新拠点を設立することを発表しました。自社保管能力向上による集荷や幹線輸送の効率化を図るため、川崎市に新たな物流センター設立と、関西エリアのさらなる業容拡大に向けて兵庫県伊丹市にある営業センターの新築移転を決定しました。物流業界においては、トラックドライバーの業務負担を軽減するため、従来の手積み手降ろしからパレット輸送への移行が進んでおり、当社も適宜取り組んでいます。従来、当社の商品は、牛肉・豚肉のダンボールの規格が生産工場ごとに異なっていたことから、積載効率が悪くパレット輸送には不向きでした。この課題を克服すべくダンボールサイズを見直し、統一することでパレット輸送を促進し、ドライバーの業務負担軽減を図るとともに、当社の営業拠点での保管業務の負担軽減にも効果が現れています。

また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、トラック輸送からフェリーや鉄道への輸送に転換するモーダルシフトを進めています。モーダルシフト対象路線のCO<sub>2</sub>削減量は59.9%にもなり、環境対策としても大きな効果が見込めます。物流効率の課題として、現在、約50カ所の当社グループの国内販売拠点の見直しにも着手しています。国内各地で人口の集中と減少が進む中で、各エリアの特性やお客様への配送効率なども考慮して、当社の営業拠点を営

業に注力する事業所と配送業務に重きを置いたDC(Distribution Center)に分け、全体での拠点の整理、資産の圧縮を行っていきます。今後も、物流業務の抜本的見直しや、効率化に取り組んでいきます。



# 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

地球環境への配慮は、当社の長期成長にとって欠かせません。特に「気候変動」への取り組みは、自然環境の持続的な保護と当社グループへの財務インパクトの両面から優先的に取り組むべき課題と捉えています。

2024年3月期における気候変動対策の主な活動については、牛由来のメタンガス排出量削減への取り組みが挙げられます。

北海道はまなか肉牛牧場において、味の素株式会社が開発したルーメン保護リジン製剤「AjiProR-L」を加え、アミノ酸バランスを整えた飼料の給餌を開始しました。これは牛の生産性を高めることで、肥育期間を短縮し、GHG削減に繋げる試みです。この結果をもとに給餌頭数拡大を検討し、持続可能な畜産への

貢献を図っていきます。  
また、食肉や食肉加工品の安定供給を使命としている当社グループにとって、アニマルウェルフェアの取り組みは欠かせないものです。当社ではフリーストール化に向け、茨城大学と共同で日本の農場における最適なフリーストールの研究を進めています。  
牛由来のメタンガスの排出量削減、およびアニマルウェルフェアの取り組みについては、その効果検証に一定の時間を要するものとなります。継続的に効果検証を続けることによって、当社グループと社会とのよりふさわしい共生についての実現可能性を模索していきます。

サステナビリティ経営を目指す上で地球環境への配慮は当社の長期的成長に不可欠です。気候変動対策として、北海道はまなか肉牛牧場でメタンガス排出削減のための飼料給餌トライアルを開始。また、アニマルウェルフェアに関して、フリーストールの研究を進めています。さらに、DXによりグループ全体での業務効率の改善を図り、事業収益の見える化に繋がります。



北海道はまなか肉牛牧場



北海道はまなか肉牛牧場

## DX、業務プロセス改革の取り組み

当社グループには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、拠点増加、事業拡大に伴う部門間連携の難しさ、業務手続の複雑化によるコスト増、システムの老朽化など、直面する課題に対処するには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月にグループのDXである

「Zeusプロジェクト」を立ち上げました。現在グループ内のシステム管理部門と業務改革部署が牽引し、他の各事業部門と連携して進行中です。基幹システムを中心とする多くの業務・分析システムの刷新と現場の大幅な業務改善を目指しており、各所で段階的に成果を上げています。

### 業務プロセス改革を視野に入れ、基幹システム刷新を推進

<p><b>STEP 01</b> 入力作業や情報の取りまとめ <b>作業を簡便に</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスター整備、基幹システム一部刷新</li> <li>短期改善施策の実行による、効果の早期刈り取り</li> </ul> <p>◀ 2025年3月末</p>
<p><b>STEP 02</b> 情報共有を円滑にし、 <b>対応を迅速に</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システム全面刷新</li> <li>情報統合(各種システムからの情報を統合し見える化する)による基礎データの提供</li> </ul> <p>◀ 2027年3月末</p>
<p><b>STEP 03</b> 蓄積した情報を利活用し、 <b>より精度の高い分析を</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報分析と活用高度化(販売戦略、製品開発へのデータ利活用)</li> <li>社外情報(マーケット情報)との統合による経営判断の迅速化</li> </ul>

顧客対応の質・商品の品質の向上

# 04

## 持続的成長に向けた取り組み

- 32 | サステナビリティの取り組み
- 34 | 重要課題の特定プロセス
- 35 | 重要課題と取り組み実績
- 36 | 環境への取り組み
- 41 | 社会への取り組み



# サステナビリティの取り組み



## マネジメント メッセージ

スターゼングループは、1948年の設立以来、家畜の生産、国内外からの調達、加工・製造、販売にいたるまでの食肉業界の先駆者として、日本の食文化の発展とともに成長してきました。近年、畜産業を含む農業分野では、地球規模での天候異変や干ばつ、病害虫、家畜の疾病など様々な危機に直面しています。当社グループ事業は、健康な家畜の飼育、生産が基盤となっており、ESGを核とした中長期的に取り組むべき重要課題の中でも、環境への取り組みは、特に重要なテーマと位置付けています。

気候変動と食品ロス削減については、グループ全体を挙げて対策を強化しています。具体的には、2020年度から、2030年度までを3段階のフェーズに区切り、サステナビリティの取り組みの深化を図っていきます。まず2023年度までのフェーズ1においては、当社の取り組みが対外的に評価され、サステナブル

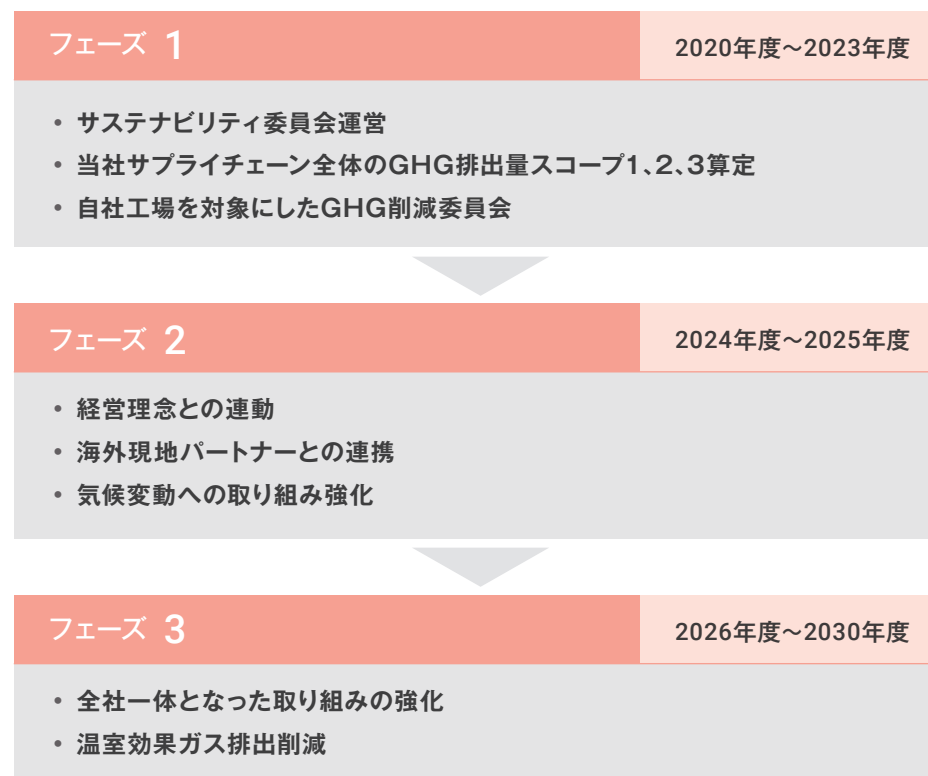
な企業活動のグローバルプラットフォームであるCDP(Carbon Disclosure Project)の「気候変動レポート2023」で、「B」スコアを獲得しました。また、2024年6月、企業のGHG削減目標を認定する第三者機関のSBTiより、スコープ1、2、3およびFLAGスコープ3 (CDP15)において当社が掲げた目標がパリ協定の定める「1.5℃目標」に沿ったものとする国際認定を取得することができました。

2024年度からのフェーズ2においては、当社グループのサステナビリティの取り組みの社内浸透をより強化し、新たに掲げた経営理念およびブランド・ビジョンの実現を目指して、当社従業員一人ひとりがサステナビリティの取り組みを自分ごととして理解することで、企業価値向上への組織文化の醸成を目指していきます。

## サステナビリティ基本方針

当社グループは、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。

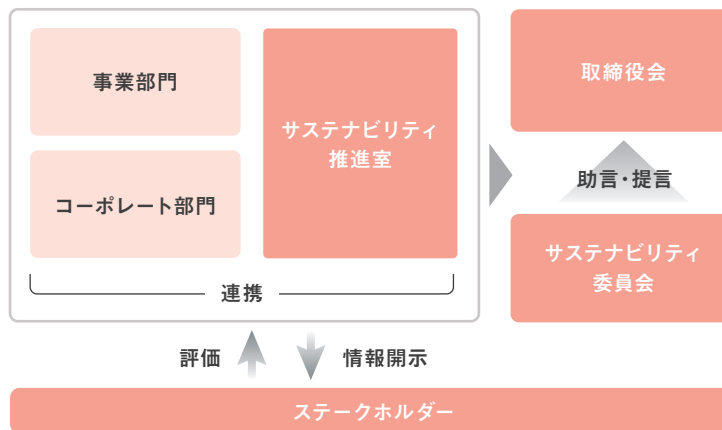
## サステナビリティの取り組みフェーズ



# サステナビリティの取り組み

## サステナビリティ推進体制

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け、当社グループの社会的責任や持続可能性に関する取り組みを推進しています。当委員会の開催頻度は年4回で、社外取締役参加のもと、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状況を審議し、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、サステナビリティ関連の方針立案と、SDGsやESGなどの環境に配慮した事業活動の推進を全社に浸透させることを目的に、取り組みを進めています。



サステナビリティ委員会の構成(2024年6月時点)

役職	氏名	担当職
委員長	高瀬 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	鷗橋 正雄	常務取締役
	高橋 正道	常務取締役
	佐奈 常裕	取締役
	柄澤 達也	執行役員 製造本部長
オブザーバー	小池 公一	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
事務局	サステナビリティ推進室	

## ステークホルダーエンゲージメント

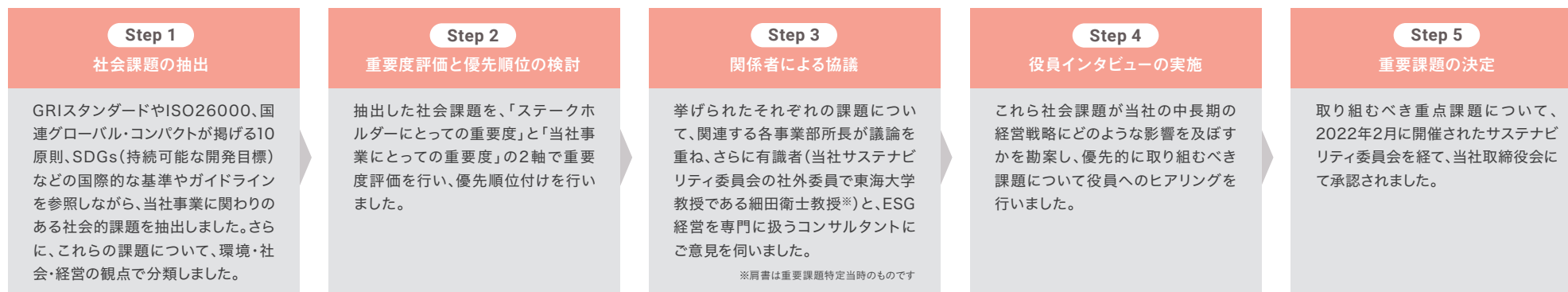
企業経営において、お客様・取引先、消費者、株主・投資家、従業員、地域社会、行政機関などの多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、各ステークホルダーとの適切な関係性の構築に取り組んでいます。

ステークホルダー	機会・手段
お客様・取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営を通じた協働、工場監査などを通じた品質・安全・法令遵守などに関する協働/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</li> <li>お取引先様通報窓口</li> </ul>
消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>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提案/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</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
地域社会・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>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/地域イベントへの参加/森林保護活動のサポート/環境負荷低減への取り組み</li> </ul>
行政機関・業界	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体との対話や定期的な情報交換/社外の各種研究会や業界団体への参画と連携</li> </ul>

# 重要課題の特定プロセス

## 特定プロセス

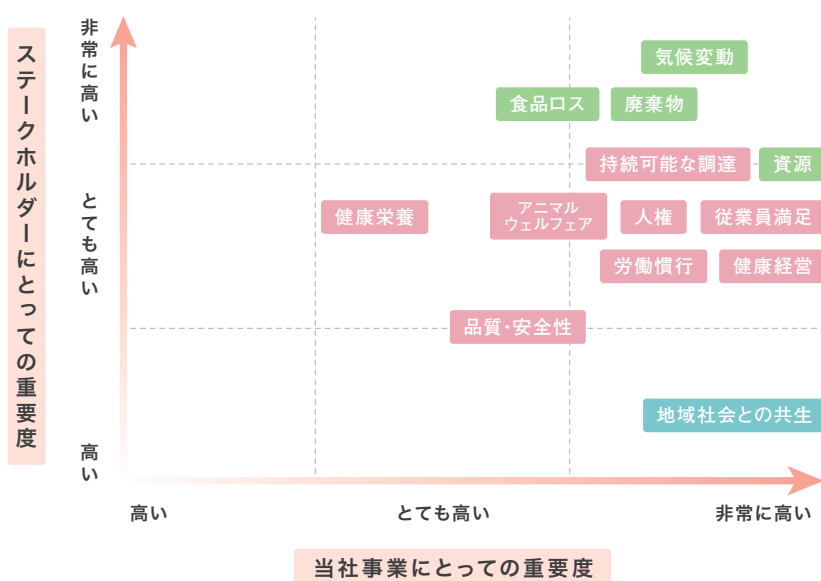
国際的な基準やガイドラインを参照しながら抽出した社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社事業にとっての重要度」の2軸で重要度評価を行いました。さらに、社内関係者や有識者の意見も勘案し、優先順位付けを行いました。



### Step 1 社会課題の抽出

- 気候変動**
  - 地球温暖化
  - 海面上昇
  - 異常気象、自然災害
  - 化石燃料への風当たり
  - クリーンエネルギーの導入
  - 再生産可能エネルギーへのシフト
  - 炭素税の導入
  - 温室効果ガスの規制拡大
  - 温室効果ガス削減への取り組み
  - エネルギー使用量の削減
- 地球環境・資源**
  - 家畜生産量の減少
  - 飼料作物の不足・高騰
  - 水資源の枯渇
  - プラスチック使用量の削減（包装資材の見直し）
  - 物流資源の高騰
  - 産業廃棄物への法規制強化
  - 産業廃棄物の削減
  - 資源リサイクルの推進
  - 周辺環境への配慮
  - 産業排水への法規制強化
  - 食品ロス削減への取り組み
  - エコフィード推進
- 人材**
  - 高齢化
  - 人口減少
  - 人材流入
  - 人材不足
  - 障がい者雇用の拡充
  - キャリア人材の活躍推進
  - 外国人労働者の雇用促進
  - 外国人の技能実習の適正な実施
  - 人材の多様化
  - 団体交渉
- 雇用**
  - 従業員の健康と安全推進
  - 労働環境・衛生状態への配慮
  - ワークライフバランス向上
  - 賃金格差への対応
  - 労働負荷の軽減
  - 福利厚生充実
- 女性活躍**
  - 女性従業員数の拡大
  - 女性管理職比率の向上
- 品質・安全性**
  - 品質や味に対する要求の向上
  - 農業 抗生物質の使用低減
  - 食品安全性の追求
  - 食に対する健康意識の高まり
  - 栄養バランスの重要性
- 安定供給**
  - 畜産資源の不足・高騰
  - 原材料の不足・高騰
  - サプライチェーンの寸断リスク
  - 食糧不足への懸念
  - 家畜伝染病の発生・拡大
  - 社会課題への対応遅れによる得意先からの取引縮小
- アニマルウェルフェア**
  - アニマルウェルフェア意識の高まり
- ビジネスモデル**
  - ビジネスモデルの陳腐化
- 市場変化**
  - 代替肉需要の高まり
  - 菜食主義層・フレキシタリアン層の拡大
  - エシカル消費へのシフト
  - 異業種参入
- 研究開発**
  - 研究開発の重要性
  - 生産性の相対的低下への対応
  - 特許の取得・活用、侵害への対処
- ガバナンス**
  - 法令遵守・不正防止
  - 組織の腐敗防止
  - 取締役会の多様性の確保
  - 個人情報漏洩への対策
  - ブランド力・信用力の失墜
  - 地域社会との共生

### Step 2 重要度評価と優先順位の検討



価値創造ストーリー  
資本収益性の向上  
中長期戦略  
持続的成長に向けた取り組み  
持続的成長を支える基盤  
会社データ

# 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	<b>気候変動</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに温室効果ガススコープ1、2 42%削減</li> <li>スコープ3 25%削減 (※2022年度比)</li> <li>水使用量原単位の削減</li> </ul>	<p>当社は生産・加工・物流のすべての事業領域でCO<sub>2</sub>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"> <li>2023年、牛由来のGHG削減に向け北海道と豪州にて飼料の給餌トライアルを開始 <a href="#">P36</a></li> <li>2023年10月、スターゼンオリジナルエコマーク「エコスタ」の掲載を開始 <a href="#">P37</a></li> <li>2023年11月、青木食品にて太陽光発電設備導入(グループ4ヶ所目) <a href="#">P36</a></li> <li>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</li> <li>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 <a href="#">P38</a></li> <li>2024年6月、SBT認定を取得 <a href="#">P38</a></li> </ul>
	<b>食品ロスの削減</b> 	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"> <li>2022年10月、ガス置換包装に関して日本食品微生物学会学術総会にて発表し、2023年1月、ガスパック技術活用検討委員会を立ち上げ、賞味期限延長技術の確立を目指す</li> </ul>
S 社会	<b>労働慣行</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の育成・活用</li> <li>働きやすい職場環境</li> </ul>	<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よしよ」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> <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"> <li>2024年度より、従業員の雇用年齢の上限を70歳から75歳に引き上げ</li> <li>経営人材育成のための選抜研修を実施(2023年度10回)</li> <li>2023年度より、単身赴任者への支援を拡大</li> <li>2023年より、GLTD(所得保障)保険にも内容を拡大</li> <li>2024年よりeラーニング導入</li> </ul>
	<b>労働安全衛生</b> 	従業員の健康維持・向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	<b>従業員満足</b> 	従業員エンゲージメントの向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>社長と従業員の対話の場であるタウンホールミーティングの実施(2023年度34回)</li> <li>社内へビジョンの浸透を行う「インターナルブランディング」を推進開始 <a href="#">P19</a></li> <li>フリーアドレス制導入。本社を始め、各拠点で推進中(2023年度新たに10営業所で導入)</li> <li>2022年度より、新人事管理システムを導入</li> <li>人材情報の見える化、情報集約により、将来的には適材適所へ人員配置や人材育成に利用予定</li> </ul>
	<b>品質・安全性</b> 	生産から販売までSQFが繋がるバリューチェーンの構築		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2024年度より、無通告で各営業所の衛生点検を実施 <a href="#">P43</a></li> </ul>
	<b>健康栄養</b> 	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		<ul style="list-style-type: none"> <li>日本大豆ミート協会の設立企業の1社として参画 <a href="#">P41</a></li> </ul>
	<b>サプライチェーンの強化</b> 	強靱なサプライチェーンの実現		<ul style="list-style-type: none"> <li>海外大手パッカーと温室効果ガススコープ3削減策を策定</li> <li>ニュージーランドのビーフ業界における持続可能性を推進する団体であるNZ Roundtable for Sustainable Beef®に加盟し、会合に参加</li> <li>※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</li> </ul>
	<b>アニマルウェルフェアの推進</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>快適で健康的な飼養環境の整備</li> </ul>		<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>
G ガバナンス	<b>コーポレート・ガバナンスの強化</b> 	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・果断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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>リスクマネジメント強化のため、リスクマネジメント室を部に昇格させ人員を増強</li> </ul>

# 環境への取り組み

気候変動は、健康な家畜の育成環境に直結しており、当社グループの事業と密接に関わっているため、温室効果ガス(GHG)削減に向けた取り組みをサプライチェーン全体通じて推進しています。

生産・調達	加工・製造	プロセスセンター	物流・商品
<ul style="list-style-type: none"> <li>メタンガス削減対策                             <ul style="list-style-type: none"> <li>カギケノリの給餌トライアル</li> <li>アミノ酸配合飼料の給餌トライアル</li> </ul> </li> <li>エコフィードの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG削減委員会の推進 (P.37)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ローカル電力の見える化促進など</li> <li>太陽光パネル設置 4工場</li> <li>再エネ一部導入(千葉工場)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコ包装切り替え (P.37)</li> <li>賞味期限延長の拡充                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ガス置換包装</li> <li>スキンパック包装</li> <li>脱酸素剤入り包装</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モーダルシフトの推進</li> <li>ダンボール規格統一化</li> <li>大豆ミート商品の拡売 (P.41)</li> </ul>
  <p>カギケノリ      エコフィード</p>	 <p>太陽光パネル</p>	  <p>ガス置換包装      脱酸素剤入り包装</p>	 <p>大豆ミート商品</p>

## 牛由来の温室効果ガス(GHG)削減に向けた取り組み

2023年10月より、北海道はまなか肉牛牧場において、味の素株式会社が開発したルーメン保護リジン製剤「AjiPro®-L」を加え、アミノ酸バランスを整えた飼料の給餌トライアルを行っています。この試みは、牛の体内で吸収されるアミノ酸量を増加させ、生産性を高めることで、肥育期間を短縮し、GHG削減に繋げるものです。肉質への影響や増体効果などを検証の上、給餌頭数拡大を検討していきます。

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、カギケノリという海苔の成分を含んだ餌を豪州Wagyuに給餌する試みを2023年から行っています。バイオ研究企業であるSea Forest社が製造したカギ



北海道はまなか肉牛牧場



カギケノリの養殖場

ケノリ抽出オイルを飼料に混ぜ、牛100頭に与え、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っています。

## クリーンエネルギーの導入

当社は、温室効果ガス(GHG)排出量を2030年度までに2022年度比で42%の削減(スコープ1、2)を目指しています。この目標達成のため、GHG排出量の大半を占める当社グループの工場において、太陽光発電システムの導入を進めています。2024年9月現在、全国で4カ所の太陽光発電設備が稼働中で、発電した電気を各工場で使用しています。2023年11月には(株)青木食品にも導入し、年間で約162tのCO<sub>2</sub>排出削減が見込まれています。



青木食品の太陽光パネル

# 環境への取り組み

当社グループの事業は、持続可能な畜産物の生産の上に成り立っており、それには自然環境の保全が欠かせません。グループを挙げて、様々な視点で環境への取り組みを進めていきます。

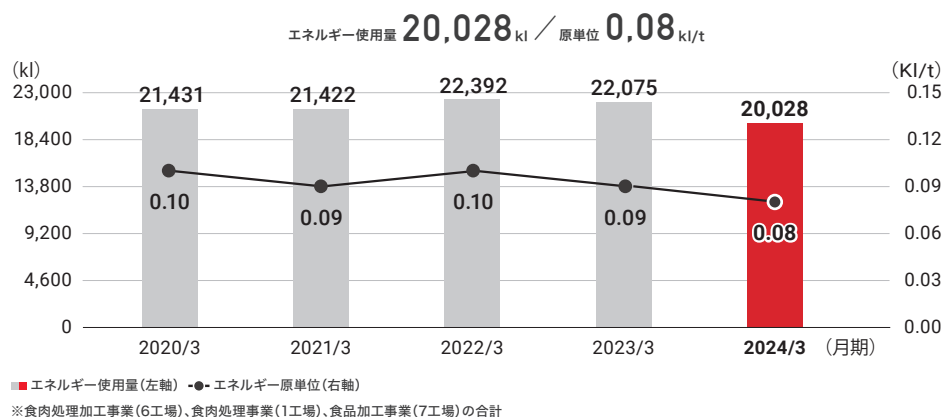
## 省エネ・再エネへの変換

当社グループの温室効果ガスの大半は工場で排出されており、各工場では高効率設備の導入などを意欲的に行っています。さらに、再生可能エネルギーの導入を促進するため、太陽光発電システムの採用や化石燃料を使用せずに発電された電力への切り替えを実施しています。物流部門で排出される温室効果ガスについても、段階的にモーダルシフト(⑩P.21)を拡大するなど削減を進めています。

## 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年度までに温室効果ガス(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(⑩P.38)。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。

また、加工食品製造工場である、松尾工場では冷凍機を自然冷媒に入れ替え、2024年1月に稼働を開始しました。工場の屋根に遮熱塗装を施し、室内の温度上昇を抑え電気使用料削減に繋がっています。さらに食肉処理施設では、エネルギー効率が高く省エネルギーに繋がるターボブロワーを導入しCO<sub>2</sub>削減を見込んでいます。



## 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、高度な衛生管理環境で加工される初発菌数の少ない食肉を使用し、スキンパ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

環境負荷の低減を目指し、包装資材の変更に積極的に取り組んでいます。従来、多くの商品でプラスチックを主な包装資材として使用していましたが、その削減を進めています。具体的には、2023年歳暮より一部商品を除くミートギフトの包装を変更しました。

また、段階的にリサイクル可能なエコトレーへの切り替えを進めています。リサイクルトレーの使用率を数値化し、2023年のエコトレー使用比率(重量比)は40.4%、CO<sub>2</sub>削減量は182t/CO<sub>2</sub>でした。

さらに、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」を展開します。



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。

# 環境への取り組み

## 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。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、2023年3月期の実績値をもとに開示しています。

TCFD [☞](#)

### TCFD各項目の取り組み状況と今後の対応方針

ガバナンス	当社グループは、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、委員会の報告・提言に基づき、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	当社グループは、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	当社グループは、「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、取締役会に報告・提言しています。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	当社グループは、温室効果ガス(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 <a href="#">☞</a>

## CDPのスコアリングにおいて「B」スコアの評価を獲得

当社グループは、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)が公表した「CDP気候変動レポート2023」で、「B」スコア評価を獲得しました。この「B」スコアはマネジメントレベルとされ、「自社の環境リスクや影響について把握し、行動している」と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。



## SBTiによる1.5°C軌道認証の取得

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、企業が削減すべき温室効果ガスの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年度に向けた温室効果ガス削減の目標が、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。

SBT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。今後は、スコープ1、2について、再生可能エネルギーの導入を積極的に進める予定です。また、当社のスコープ3では、排出量の95%が食肉から発生し、牛肉からの排出抑制に注力することが必要と考えています。その解決策の一つとして、牛のゲップによるメタンガス排出削減に向け国内外において飼料添加物によるトライアルを開始しています。



# 環境への取り組み

## 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℃と4℃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、または仕入れ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	
	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	
		技術	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
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、冷蔵・冷凍・空調にかかる電気代の上昇
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



# 環境への取り組み

## 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 リスク/機会	財務影響		影響発現 時期	対応策
	大分類	小分類		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加	↓	ND	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ導入、省エネ対応</li> <li>バリア性スキップ包装・真空包装等による賞味期限延長</li> <li>温室効果ガス削減施策</li> </ul>
	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	↗	ND	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルビーフの認証等低炭素製品の開発</li> <li>需要増に備えた生産体制・販路の構築</li> <li>「ゼロミート」の販売</li> </ul>
物理的リスク/考えられる機会	慢性	平均気温の上昇	家畜への悪影響	ND	↘	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>アニマルウェルフェア</li> <li>畜舎における冷房設備の導入</li> <li>仕入先への飼料生産環境整備に対する協力等</li> </ul>
			飼料や原料調達への悪影響	ND	↓	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先への水災害対策支援</li> <li>調達手段の多様化</li> </ul>
			冷蔵・冷凍・空調にかかる電気代の上昇	ND	↘	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ、高効率生産・業務用設備の導入、切り替え</li> </ul>

## 社会への取り組み

食を通じて未来の世代が健やかに暮らせる社会の実現を目指し、食育の推進や地域社会へのサポート、持続可能な調達・供給の実現、食の安全・安心の追求など多様な取り組みを進めています。



### 化学肥料不使用の八雲牧場で飼育された八雲短角和牛

当社グループは、北里大学獣医学部附属フィールドサイエンスセンターの八雲牧場で生まれ、肥育された日本短角種の牛を受け入れ、販売しています。八雲牧場は2009年に有機JAS認証を取得し、化学肥料や農薬を使わず、有機牧草のみを使用した100%自給飼料の飼育を実施しています。また、牛の排泄物を堆肥化して草地に散布し、その堆肥で牧草を育てる自然循環型の牛肉生産方式を取り入れています。

2023年12月、スターゼンミートプロセッサ(株)石狩工場にて、新たに「有機畜産物小分け業者JAS認証」を取得したことで、当工場加工した八雲短角和牛の部分肉を「有機JAS認証」商品として販売することが可能となりました。



八雲短角和牛

### 「ゼロミート」シリーズで大豆ミートの可能性を追求

2023年9月1日に設立された日本大豆ミート協会に、当社社長の横田が副会長として就任しました。協会では、大豆ミート食品類のJAS規格の見直しや規格の国際化を進めるとともに、大豆ミートの普及活動やキャンペーンなどの広報活動を実施する予定です。また、当社グループでは、大塚食品株式会社とともに、動物性原材料不使用の大豆ミート食品「ゼロミート」のハンバーグ、ハムタイプ、ソーセージタイプの製造・業務用の販売を行っています。「ゼロミート」シリーズは、市販用商品と業務用商品のいずれも、おいしく、ヘルシーで環境にもやさしいと評価され

ており、輸入原料価格が高騰する中、コストを抑えられる点からも、外食チェーンを中心に販売が伸びています。生活者の多様な嗜好に合わせて差別化できる商品として、今後も販売強化に取り組んでいきます。



ゼロミートデミグラスタイプハンバーグ

### 足寄牧草地事業

2022年8月、北海道足寄町にあるグループ農場において、約300haの牧草地を取得しました。これは、昨今の粗飼料輸入の不安定化、価格高騰を受け、国産の粗飼料生産能力の拡大を通じ、安定確保とコスト削減を図るための取り組みです。グループ関連農場の飼

育牛への牧草給餌の他、地域の畜産農家への供給もしており、粗飼料自給率の向上と地域振興に寄与しています。また今後は、農場の堆肥を活用した循環生産やGHG削減に向けた各種研究も進め、環境に配慮した持続可能な畜産経営を進める計画です。



足寄草地



足寄旭ヶ丘牧場

## 社会への取り組み



### 学校給食への牛肉・豚肉の寄贈

当社グループは、2014年よりスターゼンミートプロセッサー(株)の各地の工場を通じて、和牛や国産豚肉を工場が所在する地域の小中学校の給食向けに寄贈する活動を続けています。この取り組みは、生徒たちの「地域の恵みに感謝する気持ち」を育み、地場産物の魅力を知ってもらうことで、地元への誇りや郷

土愛に繋げることを目的としています。これまでに、青森県の三沢市や三戸町、鹿児島県の南さつま市などへ提供しています。



三沢市(左)と南さつま市(右)の学校給食の様子

### ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン (DMHC)への支援活動

ドナルド・マクドナルド・ハウスは、子どもの治療に付き添うご家族のための滞在施設で、全世界で約380カ所開設されています。日本ではDMHCが1999年に設立され、2001年に日本で最初の施設「せたがやハウス」が建てられました。当社はDMHCの設立当初から企業スポンサーを務め、毎年募金活動やチャリティーマラソンなどのイベント参加など積極的に支援活動を行っています。昨年は社員への啓蒙や支援活動の裾野を広げるため、当社社長がハウスに訪問し、ご家族の食事を作るミールボランティアも実施しました。また、より直接的にご家族の方を支

援するために、全国に12あるハウスにソーセージや味付け肉などの当社商品を定期的に寄贈しています。



ドナルド・マクドナルド・ハウスにて、ミールボランティアの様子

### アニマルウェルフェアの取り組み

当社グループでは、重要課題の一つに「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」の実現に向け取り組んでいます。2022年には、家畜のストレス削減のため、グループ農場での子豚の歯切りの廃止、グループ内のすべての畜場における飲水設備の設置、家畜の取り扱いの適正化と事故防止を目的としたビデオカメラの設置が完了しました。また、家畜

を大切に扱うための教育ビデオの制作や従業員への講習の実施を、今年度は家畜を運搬するドライバーや本社社員にも広げました。加えて、共同研究契約を締結している茨城大学と産学連携によるフリーストール研究も進めており、外部有識者との意見交換の場を定期的に設け、農場施設対応への助言を受けながら、取り組みを継続しています。

# 社会への取り組み

## 品質保証体制

食肉加工メーカーとしてふさわしい品質保証体制の構築と、従業員の意識向上に取り組んでいます。

### スターゼングループ品質方針

#### 1. 法令の遵守

食品関連法令等により要求される、全ての事項を遵守します。

#### 2. グループ全体の品質保証体制の構築

食品の安全・安心のために、グループ全体が連携して品質保証体制を継続的に高めます。

#### 3. お客様第一

お客様の声に耳を傾け、正確で丁寧な情報提供に努めます。

当社グループが何よりも重視していることは、「安全・安心な商品作り」です。「お客様第一主義」を貫く当社グループにとって、お客様に安心してお召し上がりいただける商品をお届けすることは重要な使命です。そうした考えから、当社グループの各事業所においては、HACCPに基づく国際認証規格SQF(Safe Quality Food)の取得を推進しています。

生産事業についても協力生産者を含めSQFを取得することで、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、原料肉そのもののさらなる品質向上を追求していく方針です。生産から流通までのすべてをSQFで統一管理するということは、日本で初めての取り組みです。

### 生産から流通までのすべてをSQFで統一管理


## 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

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

また、食肉加工メーカーとしての基盤強化のため、「食品安全文化の醸成」に取り組んでいます。ルールではなく文化として、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としています。社長直轄の品質保証本部が各子会社・各拠点の品質管理責任者に対して定期的に指導を行い、各子会社・各拠点の品質管理責任者が各事業所にて教育を行っています。そのツールとしてもSQFを活用しています。

## グループ内事業所への衛生指導

2024年度から新たに当社営業所への「ランク制度」を導入しました。1年間を通して各営業所の品質管理体制を精査し、毎年3月にA～Cまでの3段階の評価を行います。今後は評価に応じた衛生指導を各営業所に実施する予定です。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、2024年度からは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。この監査結果はランク制度の評価対象にも含まれます。予告監査と

は異なり、日常の状態を確認することでさらなる衛生レベルの向上を図ります。



衛生点検を行う様子

## 品質管理人材の育成

グループ従業員全体の品質管理に関する知識水準の引き上げに向けて、各種研修の実施や啓発動画の配信などを行っています。具体的には、全国の営業所に駐在する品質管理担当者を対象として、温度管理や食品表示などの食品安全に関わる重要な事項について、オンラインでの研修を実施。研修内容は品質管理担当者から事業所全体に共有し、営業所の従業員全体の知識向上を図っています。

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。昨年度から研修システムを見直し、次世代の品質管理担当者を育成することに注力して

います。また、若手品質管理担当者だけではなく、異動者や中途入社社員を含めた中堅社員を対象とした研修として、座学での知識の習得や工場での実地研修も行っています。



品質管理研修の様子

# 05

## 持続的成長を支える基盤

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 50 コンプライアンス
- 51 リスクマネジメント
- 52 役員一覧
- 54 社外取締役メッセージ

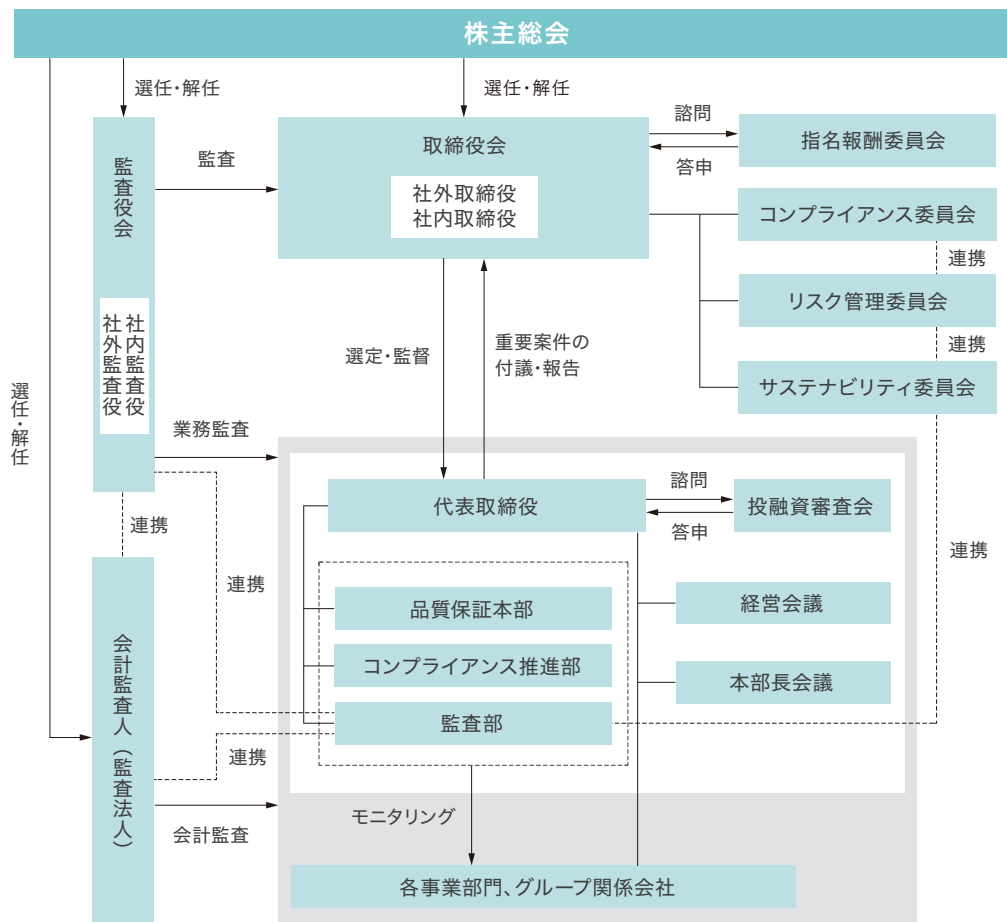
# コーポレート・ガバナンス

当社は、株主、お客様、取引先、債権者、地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーへの社会的責任を果たすとともに、当社の持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを強化してきました。引き続き、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を十分に踏まえつつ、ガバナンスの充実を図ります。

## 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、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(2024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
監査役的人数	3名
うち、社外監査役の人数	2名
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

# 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

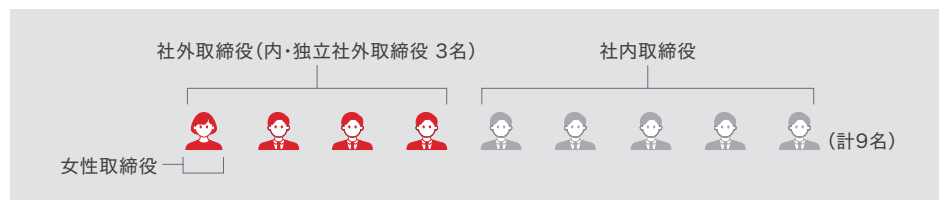
取締役会は、取締役に求められる義務を履行可能な者の中で、様々な知識、経験、能力を有する者により構成され、定款の定めに従い、取締役の員数を20名以内としています。このうち、社外取締役を複数名選任し、さらに独立社外取締役をコーポレートガバナンス・コードに定められた条件に合致するよう選定しています。

#### 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を行います。

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。

#### 2024年6月28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	分野					
		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					○	○
	高瀬 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。

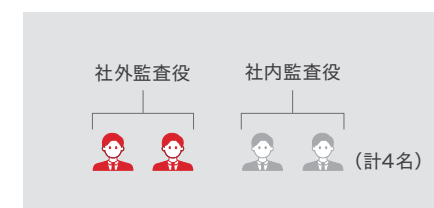
### 監査役会・監査役

#### 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・財務状態の調査、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。

#### 2024年6月28日現在の構成



# コーポレート・ガバナンス

## 指名報酬委員会

### 役割

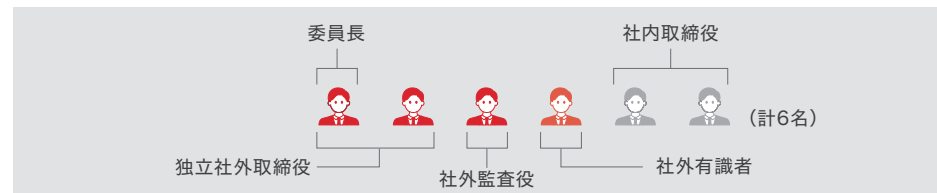
指名報酬委員会は、取締役会の諮問委員会として、次の事項につき審議し、取締役会に答申します。

- ① 取締役および執行役員の選解任、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。

#### 2024年6月28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しています。

### 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、都度取締役会に報告しています。

### 全体の構成

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、執行役員1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。



# 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

(年)	～2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営体制	●1999.7-執行役員制度の導入								●2020.7-「権限規程」の改定による大幅な権限委譲			
役員人事				●2015.4-報酬委員会発足		●2016.1-指名委員会発足		●2017.6-指名報酬委員会に統合			●2022.6-独立社外取締役1/3以上に	
各種委員会	●2003.4-倫理委員会		●2014.4-倫理委員会をコンプライアンス委員会に名称変更						●2020.10-サステナビリティ委員会発足		●2020.4-投融资審査会発足	
		●2008.6-リスク管理委員会発足										

2022年6月の株主総会において取締役の総数を大幅に減らし、独立社外取締役の割合を3分の1以上にするとともに、当社初となる女性の取締役を登用しました。また、2023年4月には、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も、外部委員として社外役員が参画、加えて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。今後も、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"> <li>●投融资審査会による十分な事前検討、社外役員への事前説明による理解促進</li> <li>●社外役員の現場視察など業務理解の機会の充実</li> </ul>
リスク管理・内部統制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種委員会の連携の強化</li> <li>●リスク統制状況の把握・共有</li> <li>●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</li> </ul>
グループガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会と各種委員会の連携</li> <li>●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</li> </ul>

## 実効性評価

### 取締役会の実効性評価

当社「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・実効性について分析・評価を行っています。2024年3月期の評価方法と結果は以下のとおりです。

#### 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ました。

#### 質問事項

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

#### 評価結果

2024年6月に実施したアンケートの集計結果からは、「議案の事前説明会の内容充実化」や「役員向けトレーニング」などの実施により、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います。

一方、「投資家・株主との対話」や、「現場業務の理解を深めるためのトレーニング」などについて改善の余地があるとの指摘がありました。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。

## 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。

- 役員報酬に対する「透明性」「公平性」「客観性」を確保する。
- 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。
- 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額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、取締役会の決議により決定します。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」ある決定プロセスを重視します。

また、各執行役員報酬の額についても、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、取締役会の決議により決定しています。

## 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

+

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、各監査役の報酬の額については、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、監査役会において決定しています。

## 2024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)	8 (3)	135 (18)	112 -	25 -	272 (18)
監査役 (うち社外監査役)	3 (2)	44 (25)	- -	- -	44 (25)
合計	11	179	112	25	317

※無報酬の取締役1名については、上記に含めていません。

## 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内容について開示しています。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。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループでは、基本となる活動方針として「経営理念」「ブランド・ビジョン」を定め、グループすべての役職員がこの方針に基づいて行動しています。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」を示し、高い倫理観の醸成に取り組んでいます。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、コンプライアンス活動に取り組んでいます。

## 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→総括責任者→本社コンプライアンス統括部署のレポーティング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。昨年発覚した重大事案では、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。この事態を受け、監査部門との連携を強化し、リスク管理部やリスク管理委員会とも連携し、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

## 2024年3月期の主な取り組みと検討事項

- 今般の不祥事の動機と再発防止策の理解を深めてもらうため、全国から責任者を集めてコンプライアンス研修を実施しました。
- 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、コンプライアンス委員会開催を年4回に増やし、法務・コンプライアンス室に代えて新設のコンプライアンス推進部を事務局にしました。

## 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、従業員と家族、取引先がいつでも利用できる「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、是正措置および再発防止策が十分に機能しているかを確認しています。

## 各窓口と相談フロー図

### 事案例

職場問題  
ハラスメント

法令違反の疑い

### 各種相談窓口

コンプライアンス相談窓口(社外:民間)  
相談窓口(社内)

内部通報窓口(社外:弁護士)  
お取引先様通報窓口(社外:民間)

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループに経済的損失、事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの失墜をもたらし、経営理念、経営目標、経営戦略の達成を阻害する様々なリスクに対して、適切に対応し事業の継続性と安定的発展を確保します。

## 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。

## 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・再発防止対策の確認・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。

### 重要リスクと対策

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"> <li>法令・社内規程違反</li> <li>財務報告の虚偽記載、虚偽情報の開示</li> <li>物流業界の2024年問題</li> </ul>
食の安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>異物混入、不良商品の出荷、健康被害</li> <li>リコール(回収費用、レピュテーションなど)</li> <li>不当/虚偽表示</li> </ul>
食肉の安定調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>家畜・家禽の疾病発生、生産停止</li> <li>運航遅延、港湾ストライキ、通関トラブル</li> <li>電力、燃料、飼料、人件費高騰によるコスト高</li> </ul>
食肉相場変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入価格と販売価格の逆転による収益悪化</li> <li>余剰在庫、滞留在庫の増加による収益圧迫</li> <li>輸入関税低下による国産食肉相場への影響</li> </ul>
海外事業・輸取出引	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約違反等による損害賠償</li> <li>債権管理</li> <li>世界情勢の不安定化</li> </ul>
SDGs・ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量削減の取り組み不足</li> <li>開示不備等による投資家からの不信任、企業価値低下</li> <li>アニマルウェルフェアに対する取り組み不足</li> </ul>
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報漏洩(インサイダー・機密・顧客・個人情報など)</li> <li>サイバー攻撃・ウイルス感染</li> <li>システムダウン(ネットワーク、電源の障害)</li> </ul>
人材・労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>過疎や高齢化に伴う、人員不足</li> <li>会社や職務の魅力低下による人材の社外流出</li> </ul>

対策
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップ訓示、従業員教育拡充、現場指導、内部通報システムの活用など</li> <li>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</li> <li>物流業務の効率化、拠点の再編</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理・保証体制の強化</li> <li>外部認証制度(SQF)活用による品質管理水準の維持</li> <li>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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>輸入先国の情報収集、仕入先(パッカー/産地)の多角化</li> <li>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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>適正在庫水準のモニタリング</li> <li>買越・売越商品の管理強化</li> <li>ブランド食肉、加工食品等、付加価値商品の販売拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>品質基準等を契約書への明記</li> <li>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</li> <li>支払決済条件の厳格化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会、GHG削減委員会による温室効果ガス削減の取り組み強化</li> <li>適切かつ積極的な開示</li> <li>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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人事委員会設置、機械化・省力化の推進</li> <li>魅力ある職場の実現(評価・報酬の納得性、仕事のやりがい、働きやすい職場風土など)、社内公募制度の導入、研修制度の充実</li> </ul>

# 役員一覧 取締役



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、2021年4月に当社の代表取締役社長に就任して以来、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進め、企業価値のさらなる向上に不可欠な人材であることから、代表取締役に選任しています。

**横田 和彦**

代表取締役社長



2008年 9月 当社入社  
2014年 4月 スターゼン広域販売㈱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㈱ 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㈱ 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㈱  
代表取締役社長  
2021年 4月 当社常務取締役(現任)

**鶯橋 正雄**

常務取締役

営業本部・海外本部・マクドナルド事業本部管掌

**選任理由**

常務取締役として、当社グループの海外事業、輸出入業務ならびに営業、物流全般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、今後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にあたり不可欠な人材であることから、常務取締役として選任しています。



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㈱ 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㈱ 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㈱  
代表取締役社長  
2023年 4月 当社常務取締役(現任)

**高橋 正道**

常務取締役

製造本部・スターゼンミートプロセッサー㈱管掌

**選任理由**

常務取締役として当社グループにおける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人材であることから、常務取締役として選任しています。



1985年 4月 ㈱三菱銀行(現㈱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)

管理本部・財務経理本部管掌

**選任理由**

当社入社以来、管理本部、経営本部の要職を歴任し、幅広い知識、経験をもとに当社経営戦略構築やガバナンス強化に関して重要な役割を果たしています。さらなる企業価値の向上を目指すにあたり不可欠な人材であることから、取締役に選任しています。

**佐奈 常裕**

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㈱  
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  
2022年 6月 上席執行役員 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)

**高濱 良一**

取締役

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、現在は経営本部長として当グループにおける経営戦略並びに経営計画の策定や推進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人材であることから、新たに取締役に選任しています。



1975年 4月 ㈱三井銀行(現㈱三井住友銀行) 入行  
2010年 6月 ㈱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 ㈱テイソウ(現㈱帝国倉庫)代表取締役社長  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)  
2022年 6月 ㈱帝国倉庫特別顧問

**大原 亘**

社外取締役

**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。



1991年 4月 三井物産㈱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㈱ 食料本部 畜産事業部長  
2024年 4月 同社 理事 食料本部 本部長補佐(現任)  
2024年 6月 ㈱J-オイルミルズ 社外取締役(現任)  
2024年 6月 フィード・ワン㈱ 社外取締役(現任)

**選任理由**

三井物産㈱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。

**吉里 格**

社外取締役



1994年 4月 三井物産㈱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 ㈱ fundbook 社外監査役(現任)  
2023年 6月 日東電工㈱ 社外取締役(現任)  
2024年 3月 ㈱アシックス  
社外取締役(監査等委員)(現任)

**江藤 真理子**

社外取締役

**選任理由**

企業法務や労働問題を取り扱う弁護士として、専門の見識と幅広い経験を有し、2020年6月より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してきました。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、2022年6月より当社初の女性社外取締役として選任しています。



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)

**小越 信吾**

社外取締役

**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、新たに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 株式会社東海銀行(現株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
2002年 1月 株式会社UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行) 総合資金部次長  
2010年 7月 東京部分肉センター株式会社(現スターゼンロジスティクス株式会社) 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 株式会社三井銀行(現株式会社三井住友銀行) 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、新たに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 電気化学工業株式会社(現デンカ株式会社) 社外監査役  
2012年 6月 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 社外監査役  
2020年 6月 栗田工業株式会社 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、新たに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 株式会社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事務所 所長(現任)  
2020年 6月 ブルデンシヤル生命保険株式会社 社外監査役  
2023年 6月 セントラル総合開発株式会社 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、新たに社外監査役として選任しています。

## 社外取締役メッセージ



事業環境の変化に応じて、  
着実な改善提案を継続して  
いきます

社外取締役  
大原 亘 WATARU OHARA

当社は2023年からスタートした中期経営計画の中で「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」の3点を重点項目として掲げていますが、2024年度には時代環境の変化に対応して理念体系を33年ぶりに刷新し「新たな経営理念とブランド・ビジョンの浸透」を2024年度の重点テーマとして従業員の意識の統一と企業イメージの向上に努めています。

持続可能な社会の実現とそれに積極的に貢献しながら企業価値を向上させていく取り組みは今後の企業経営に不可欠です。加えて食品関連業界の固有の問題でもある国内人口の減少による国内市場の縮小にも対応していく必要があります。

当社はこのような経営課題にこの1年着実に取り組んできたと思います。決して世間の耳目を集める派手な取り組みではないにせよ、新規事業や海外展開への布石、収益構造の改革について確実な改善が見られます。

また大きな課題である物流改革についても東西2拠点体制へ集約効率化する取り組みがスタートしています。

またコンプライアンス経営、ガバナンスの強化といった課題についても各委員会の取り組みに社外取締役、監査役が積極的に関与しており、こうした活動を踏まえた取締役会の実効性が着実に向上していると感じています。こうした中で、昨年一つの営業拠点における不適切な取引が判明しましたが、外部の委員による徹底的な調査、これを踏まえた社外取締役の意見を反映した再発防止策の実施等、必要十分な対処が講じられたと考えています。

私が委員となっている指名報酬委員会、サステナビリティ委員会についても、将来の経営幹部の計画的育成、女性幹部人員拡大を含む多様性の強化や温室効果ガス削減、アニマルウェルフェア等の課題に積極的に取り組んでいます。

当社にはまだまだ改善していくべき課題は多くありますが、この数年、企業経営は着実に進化していると評価しています。私自身も社外取締役として今後ともこれらの経営課題への積極的な取り組みを促し、進捗を監督していく役割を果たしてまいりたいと考えています。



当社社員の誠実さが、  
最大限発揮できる体制の  
フォローアップに努めます

社外取締役  
吉里 格 KAKU YOSHISATO

当社の2024年3月期業績は各段階利益で過去最高を更新しました。これは経営陣と従業員が一丸となり、日々努力を重ねた成果であると考えています。

さて、当社は2024年4月に経営理念を刷新し、新たにブランド・ビジョンを策定しました。そして新たな経営理念、ブランド・ビジョンを胸に日々の業務に真摯に取り組むグループ内の従業員とその家族が出演するブランドムービーを作成しました。このブランドムービーを見る度に、当社社員の誠実に、一生懸命に業務に取り組む姿勢に心が引き締まるとともに、輝く笑顔に心が洗われます。一方、2023年度においては非常に残念ながら不祥事が発生しました。取締役会においても、特別調査委員会の調査結果および再発防止策の提言を真摯に受け止め、再発防止策を協議し、決議しました。ブランドムービーに表現されている当社の真っ直ぐな思いをあらためて噛み締めるとともに、再発防止策を徹底することが当社の今後のさらなる発展に向けて大変重要であり、取締役会もしっかりとフォローアップしていく所存です。

また、2024年度は中計の2年目となります。同中計では「サステナビリティ経営と経営基盤強化」、「収益構造の再構築」を目標とし、目標達成に向けた施策として、GHG削減などの「社会課題への対応」、業務・実績の可視化等の「DX、業務プロセス改革」、海外事業展開等の「新規事業への挑戦」、製造・販売・物流拠点の再整備等の「国内事業改革」を推進しています。すでに、これら施策を実践するためのいくつかの具体的議案を取締役会にて決議しました。重要な議案については、取締役会決議前に取締役が意見交換する機会を複数回設ける等の工夫がなされるとともに、取締役会に進捗状況がタイムリーに報告される体制となっており、取締役会の実効性が確保されています。小職も社外取締役として適切な経営監視機能を果たし、当社の中長期的な成長に貢献してまいります。

## 社外取締役メッセージ



### 地球環境、社会環境の 変化を踏まえた サステナブルな経営の遂行を 目指します

社外取締役  
江藤 真理子 MARIKO ETO

2023年度明らかになった、1営業拠点における不正取引については、当社のお客様や日々業務に精励する従業員の期待を裏切る結果となってしまいました。調査期間中、私自身も含め当社として、不正発生防止のために何かできることがあったのではないかと自問自答する日々が続きました。現在は、徹底的な調査を踏まえて策定された再発防止策の実行段階に入っていますが、今後どうすればベストを尽くしたと言い切れる状況に達することができるのか、常に頭に置いていきたいと考えています。

また、話はガラリと変わりますが、同じようなこと（どうすればベストを尽くしたと言い切れるか）を、サステナビリティ経営における環境問題でも感じます。気候変動が私たちを取り巻いていることは火を見るよりも明らかです。そのような状況下、当社では、環境負荷の低減を目指してリサイクル可能なエコトレーへの切り替えを進めていますし、食品ロスへの取り組みとしてスキンパック包装の導入にもチャレンジするなどしています。通

常のスライスパック商品に比べて賞味期限をより長くすることが可能になるものであり、生活者としても大いに期待しているところ です。

当社は食肉を扱うものとして、日々地球環境、社会環境の変化に晒されており、長期的な企業価値向上に繋げていくことができるかという視点から取締役会等で議論しています。例えば、今年の新入社員が当社の屋台骨として活躍することになる10年後、20年後、その礎となるのが今日この日なのだという気持ちで取り組んでいます。すべてのステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう、今後も力を尽くしていきたいと考えています。



### 持続可能な成長の達成に 向けて、適切なリスクテイクを 推進していきます

社外取締役  
小越 信吾 SHINGO OGOSHI

当社は、2023年度から始まった中期経営計画のテーマとして「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」を掲げています。GHG削減、アニマルウェルフェアといった、当社の事業に関連する社会課題の解決に向けた、サステナビリティ経営を強化していくためには、事業を支える従業員一人ひとりが、同じ価値観を共有している必要があります。当社が新たに策定した経営理念と、ブランド・ビジョンは、従業員自らが話し合い、昇華させたスターゼンの価値観であり、その浸透が、サステナビリティ経営の強固な土台となることを期待しています。

一方で、2023年度は、特定事業所における不適切な取引の判明に伴い、四半期決算報告が遅れる等、ステークホルダーの皆様には大変なご心配をおかけしました。専門家からなる特別調査委員会を設置し、徹底調査を行ったことで、内部統制における3つの防衛線の強化すべきポイントが明確化された副次的効果もありました。再発防止策を徹底することはもちろんのこと、この経験をコンプ

ライアンス経営の強化に活かすことが求められます。

2024年度に入り、中期経営計画に掲げる「収益構造の再構築」のための施策に関する取り組みも、さらに活発になります。新たな挑戦には、リスクが伴いますが、持続可能な成長には、リスクのコントロールと、適切なリスクテイクが必要です。私は、会計、監査の専門家の社外取締役として、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会にも出席し、取締役会での議論の他、多方面から、業務執行を監督する役割を頂いています。適切なリスクの把握、抑制の下、意思決定が行われているか、企業価値の向上に繋がる監視監督機能を果たし、当社の持続的な成長に寄与したいと考えています。



# 06

## 会社データ

57 | 11年間の連結財務サマリー

59 | 会社情報／投資家情報

## 11年間の連結財務サマリー

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
<b>業績状況(百万円)</b>											
売上高	256,581	282,575	303,402	313,943	340,119	351,212	351,356	349,242	381,432	425,173	410,534
売上原価	234,687	258,166	278,462	285,468	309,525	320,639	320,089	314,880	345,981	386,603	369,658
売上総利益	21,893	24,409	24,940	28,475	30,593	30,572	31,266	34,361	35,451	38,569	40,875
販売費および一般管理費	19,924	20,558	21,025	22,912	24,749	25,784	27,037	27,675	28,545	30,407	31,896
営業利益	1,969	3,850	3,914	5,562	5,844	4,788	4,229	6,686	6,905	8,162	8,978
営業外収益	1,488	1,628	2,373	1,760	2,160	2,423	2,216	2,791	2,878	3,468	2,658
営業外費用	816	815	726	723	734	793	650	870	617	1,346	854
経常利益	2,641	4,663	5,561	6,599	7,270	6,418	5,795	8,607	9,165	10,284	10,782
税金等調整前当期純利益	2,550	4,594	5,842	6,297	7,160	6,584	3,956	8,334	8,489	10,245	11,033
親会社株主に帰属する当期純利益	1,748	2,833	3,796	4,578	5,120	4,565	1,743	6,921	5,984	7,483	7,512
設備投資	3,641	3,035	2,109	2,007	3,743	4,062	2,924	3,440	3,195	3,101	6,302
減価償却費	3,027	3,009	2,744	2,650	2,433	2,615	2,809	2,765	2,949	2,916	3,040
研究開発費	47	40	34	44	63	86	117	86	79	76	86
<b>キャッシュ・フロー状況(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,661	▲ 5,893	13,365	1,876	1,163	7,000	1,459	11,084	1,420	7,214	12,776
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,261	▲ 2,006	▲ 1,349	▲ 1,761	▲ 4,464	▲ 4,091	▲ 3,412	▲ 3,445	▲ 3,451	▲ 4,192	▲ 4,847
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 36	9,221	▲ 9,636	3,338	▲ 2,884	▲ 2,713	890	▲ 2,001	▲ 1,590	▲ 3,169	▲ 2,099
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)	1,399	▲ 7,899	12,016	115	▲ 3,301	2,909	▲ 1,952	7,638	▲ 2,030	3,022	7,929
現金および現金同等物の期末残高	8,595	10,109	12,462	15,885	9,793	9,969	8,896	14,530	10,952	10,876	16,823

## 11年間の連結財務サマリー

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
<b>財政状態(会計年度末)(百万円)</b>											
流動資産	53,464	71,398	64,816	76,875	78,583	78,674	80,232	83,568	93,572	95,482	105,236
流動負債	39,126	48,917	40,637	48,181	46,500	45,713	44,695	42,900	55,119	49,456	54,412
純資産	29,465	32,829	34,914	43,327	47,885	52,244	52,310	59,125	64,001	70,175	78,001
総資産(資産合計)	93,777	111,906	104,446	117,386	123,000	125,938	125,932	131,726	142,428	146,520	161,180
負債合計	64,312	79,076	69,532	74,059	75,115	73,693	73,621	72,600	78,426	76,344	83,179
有利子負債	41,644	51,933	43,303	43,647	41,701	39,290	41,605	41,020	41,180	39,533	39,331
自己資本	29,515	32,867	34,897	43,327	47,885	52,238	52,310	59,122	64,179	70,409	77,999
<b>1株当たり情報(円)</b>											
当期純利益*	109.35	176.85	236.26	246.61	271.22	236.01	89.47	354.91	307.37	384.04	386.63
純資産*	1,846.40	2,049.10	2,168.56	2,303.44	2,525.56	2,681.72	2,680.00	3,031.43	3,295.42	3,610.96	4,012.10
配当金*	35	40	45	50	60	60	55	65	65	75	80
<b>主要指標</b>											
総資産経常利益率(ROA)(%)	2.8	4.5	5.1	5.9	6.0	5.2	4.6	6.7	6.7	7.1	7.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.0	9.1	11.2	11.7	11.2	9.1	3.3	12.4	9.7	11.1	10.1
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.0	3.7	4.7	5.3	5.6	4.8	3.8	6.0	5.6	6.4	6.3
営業利益率(%)	0.8	1.4	1.3	1.8	1.7	1.4	1.2	1.9	1.8	1.9	2.2
EBITDA(百万円)	5,126	6,990	6,671	8,288	8,416	7,542	7,177	9,463	9,860	11,079	12,018
自己資本比率(%)	31.5	29.4	33.4	36.9	38.9	41.5	41.5	44.9	45.1	48.1	48.4
流動比率(%)	136.6	146.0	159.5	159.6	169.0	172.1	179.5	194.8	169.8	193.1	193.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	10.6	▲12.9	33.5	4.9	3.1	16.8	4.8	42.7	5.4	10.7	23.7
D/Eレシオ(倍)	1.41	1.58	1.24	1.01	0.87	0.75	0.80	0.69	0.64	0.56	0.50

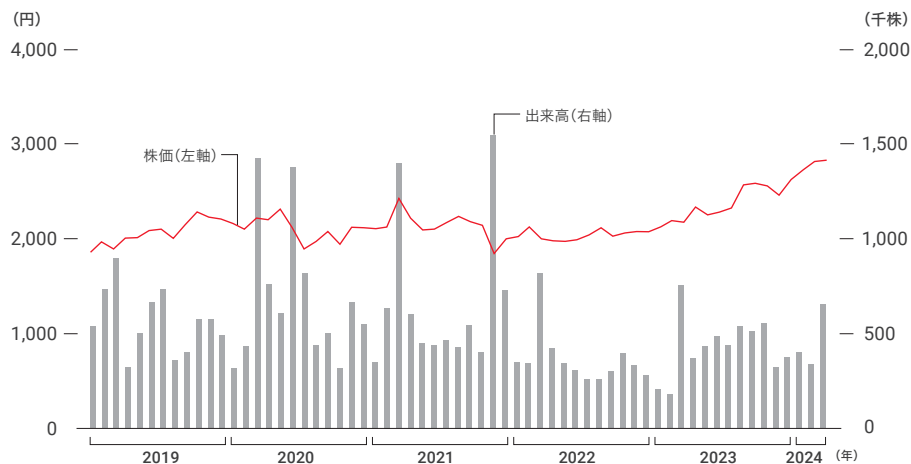
\*当社は、2015年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。また、2021年4月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を行いました。比較のため、2021年3月期以前の数値は遡及修正を行った場合の値を記載しています。

## 会社情報 / 投資家情報 (2024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	2,723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

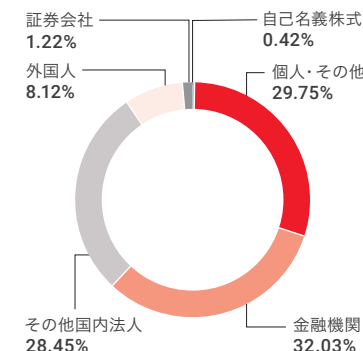
証券コード	8043
上場証券取引所	東京
事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬
株主名簿管理人	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目 3番3号 みずほ信託銀行株式会社
単元株式数	100株
発行可能株式総数	44,000,000株
発行済株式の総数	19,522,552株 (自己株式 81,535株を含む)
株主数	15,000名
お問い合わせ先	〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 フリーダイヤル 0120-288-324 (土・日・祝日を除く9:00~17:00)

## 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	15.99
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	1,671	8.59
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	798	4.10
株式会社三井住友銀行	649	3.34
農林中央金庫	608	3.13
株式会社三菱UFJ銀行	559	2.87
スターゼン社員持株会	522	2.68
株式会社鶉橋興産	469	2.41
株式会社みずほ銀行	320	1.64
株式会社十文字チキンカンパニー	310	1.59

※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います。  
※2 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

## 所有者別株式分布状況



「統合報告書2024」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。

