



スターゼン
株式会社

決算説明会資料

2022年
11月28日

証券コード：8043

本日のスケジュール

13 : 30 開会

I. 第2四半期決算概要と通期業績予想

取締役 定信 隆壮

II. 新中期経営計画

・新中期経営計画の全体像について

代表取締役社長 横田 和彦

・新中期経営計画の各施策について

常務取締役 鵜橋 正雄

III. 質疑応答

14 : 30 閉会

I. 第2四半期決算概要と通期業績予想

決算サマリー

業績

2023年3月期2Q実績

売上高増加・経常利益減少

売上高	2,111億円（前年同期比+14.4%）
営業利益	34億円（前年同期比+0.9%）
経常利益	43億円（前年同期比▲5.1%）

売上面

国産食肉の販売が堅調に推移し、取扱量が着実に増加したことに加え、輸入食肉の国内相場上昇等により前年同期比大幅な増収。

利益面

観光地や行楽地での外食需要の回復などで国産牛肉が堅調に推移したことから営業利益は僅かながら増益、3期連続の過去最高益を更新。尚、経常利益は金利負担増や関連農場の業績悪化に伴う引当増で減益。

2023年3月期通期予想

売上高増加・経常利益減少

売上高	3,900億円（前年同期比+2.2%）
営業利益	68億円（前年同期比▲1.5%）
経常利益	84億円（前年同期比▲8.4%）

売上面

下期も輸入食肉を始めとした国内相場の高値環境継続により増収予想。

利益面

食肉輸入価格や飼料・エネルギー価格の高騰、円安の影響などによる事業コストの増加から減益予想。

業績サマリー

前期比較PL

(億円)

	前期 (21/9)	対売上高 利益率 (21/9)	当期 (22/9)	対売上高 利益率 (22/9)	増減額
売上高	1,846		2,111		+265
売上総利益	175	9.5%	184	8.8%	+9
営業利益	34	1.9%	34	1.6%	+0
経常利益	46	2.5%	43	2.1%	▲2
税前利益	46	2.5%	43	2.1%	▲2
税後利益	32	1.7%	30	1.4%	▲1

売上高

売上高（品目別）

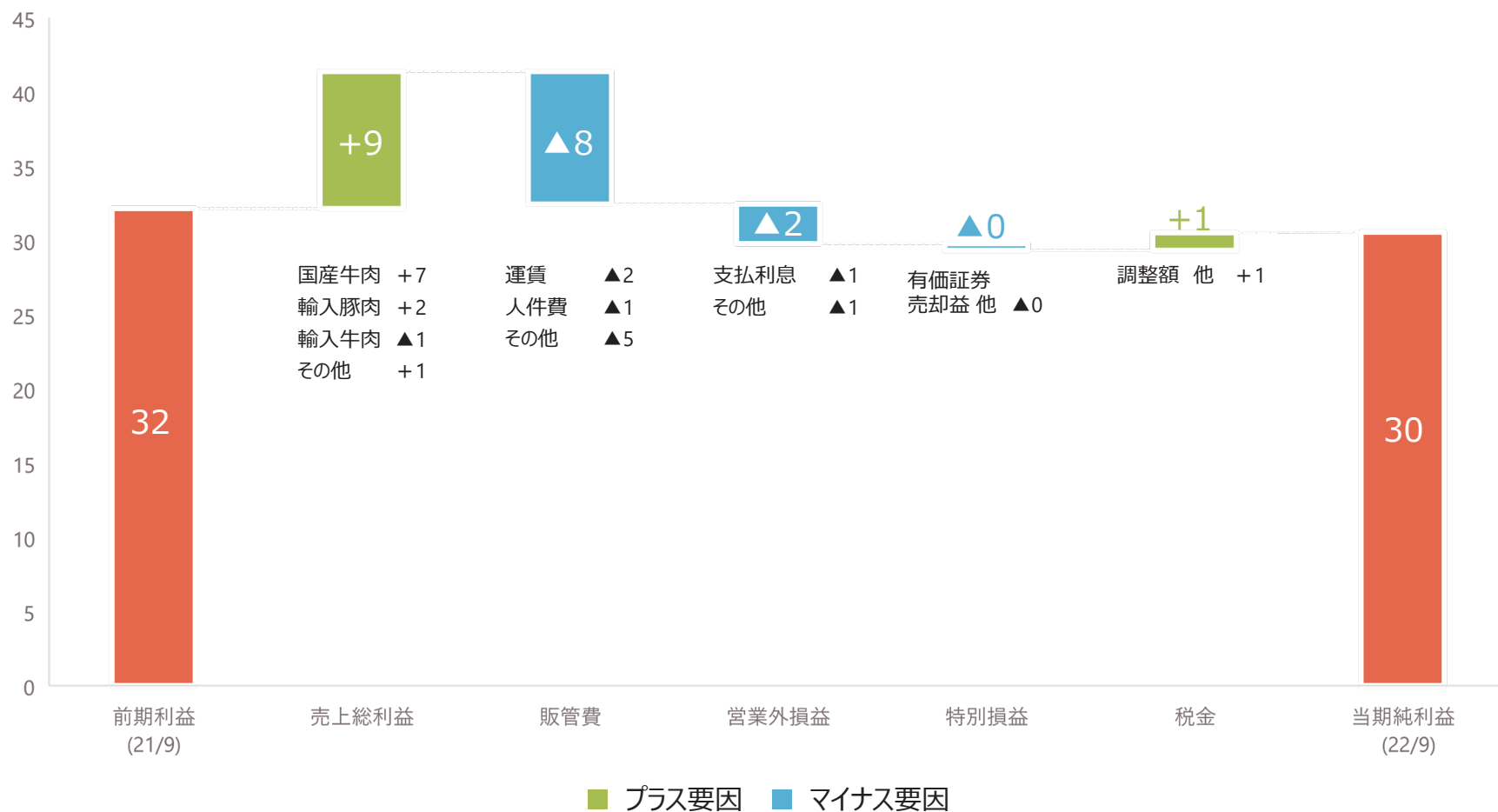
（億円）

	前期 (21/9)	当期 (22/9)	増減額	増減比
国産食肉	747	801	+53	+7.2%
輸入食肉	713	856	+143	+20.0%
加工食品	306	369	+63	+20.7%
ハム・ソーセージ	55	60	+4	+8.4%
その他	22	23	+0	+2.1%
計	1,846	2,111	+265	+14.4%

損益増減概要

損益増減要因概要

(億円)



貸借対照表

(億円)

	22/3期	22/9期	増減		22/3期	22/9期	増減
流動資産	935	1,097	+161	負債合計	784	935	+150
現金及び預金	111	117	+6	流動負債	551	626	+75
受取手形及び売掛金	315	304	▲10	固定負債	233	308	+75
たな卸資産及び前渡金	470	626	+155	純資産合計	640	661	+21
その他	38	48	+10	株主資本	621	639	+18
固定資産	488	499	+10	資本金	116	116	-
有形固定資産	288	286	▲1	資本剰余金	125	125	▲0
無形固定資産	19	25	+5	利益剰余金	381	398	+17
投資その他資産	180	186	+6	その他包括利益累計額	20	23	+3
資産合計	1,424	1,596	+172	負債純資産合計	1,424	1,596	+172

・財務指標等

(億円)

	22/3期	22/9期	増減
有利子負債	411	548	+136
DER	0.66倍	0.86倍	+0.20倍
純資産	640	661	+21
自己資本比率	45.1%	41.5%	▲3.6%

・日本格付研究所(JCR)格付
 長期発行体格付 : BBB+
 格付の見通し : 安定的

2023年3月期 通期業績予想

(億円)

	2022年 3月期実績	2023年 3月期予想	通期対比
売上高	3,814	3,900	+2.2%
営業利益	69	68	▲1.5%
経常利益	91	84	▲8.4%
税後利益	59	57	▲4.8%

・23/3期通期業績予想 総括

- ①世界的な需要回復や飼料価格高騰、国際物流の混乱により調達コストUP
- ②原油価格の高騰により、工場・物流網のコストUP
- ③コロナは依然として収束の見通しが不透明

2023年3月期 配当予想

直近5カ年推移

	2019年 3月期実績	2020年 3月期実績	2021年 3月期実績	2022年 3月期実績	2023年 3月期予想	増減
一株当たり配当金 (円)	60 ^{※1} (120)	55 (110)	65 (130)	65	65	0
配当金総額 (百万円)	1,168	1,073	1,267	1,265	-	-
配当性向	25.5%	61.5%	18.3%	21.1%	22.2%	+1.1%

※ 1 当社は2021年4月1日を効力発生日として1株につき2株の割合で株式分割を行っております。
2019年3月期期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり配当金を記載しております。
尚、括弧書きは株式分割前の1株当たり配当金を記載しております。

II. 新中期経営計画

1. 現在の中期経営計画の達成状況（21年3月期-23年3月期）

テーマ「収益基盤の強化と変化への対応」

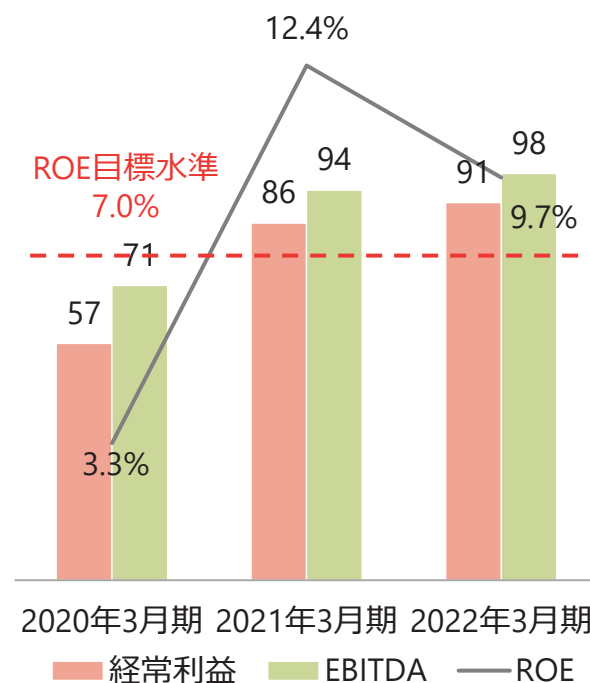
2022年3月期に数値目標をすべて達成

数値目標と実績

（億円）

	2023年 3月期 (中計目標)	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
売上高	3,800	3,513	3,492	3,814
経常利益	60	57	86	91
EBITDA	95	71	94	98
ROE	7%以上	3.3%	12.4%	9.7%
自己資本比率	40%以上	41.5%	44.9%	45.1%
DER	1.0以下	0.8	0.7	0.6

主な目標数値と実績の推移



1. 現在の中期経営計画の達成状況（21年3月期-23年3月期）

テーマ「収益基盤の強化と変化への対応」

各種施策へは着手済みだが、コロナ禍を受け課題と機会が変化

重点施策の取組み

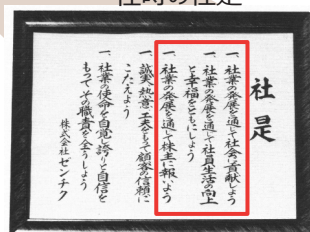
項目	成果	課題・機会
1 中核事業の 基盤維持・強化	・ 独自の食肉のブランドを構築 ・ 食肉工場へ投資、機械化	・ 国内市場の競争激化 ・ 海外の和牛需要拡大
2 食肉加工メーカーとしての 基盤強化	・ PC新設、業務提携推進 ・ 商品のロングライフ化実現	・ 食品市場の変化 ・ 加工食品の拡大チャンス
3 グローバル企業への展開・ 代替食肉の取り組み	・ 海外拠点での事業拡大 ・ 「ゼロミート」の製造・販売	・ 海外現地販売の拡大 ・ 海外産食肉の安定調達 ・ エシカル消費の拡大
4 上記を支える基盤構築	・ DXプロジェクト「Zeus」開始 ・ 物流拠点の整備に着手 ・ サステナビリティ基本方針策定 ・ 人事制度・研修制度の拡充	・ 事業の効率性向上 ・ 物流の停滞リスク ・ 温暖化への対処 ・ 人材不足・人材育成

2. 経営ビジョン・経営理念

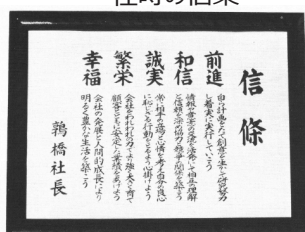
社業の発展を通じて、社会、従業員、株主、顧客の価値創造に貢献

創業者の想い
「世の中の人のお役に立ちたい」

往時の社是



往時の信条



社業の発展を通じて 社会に貢献しよう
社員生活の向上と幸福をともにしよう
株主に報いよう

70余年

安全・安心な食肉製品を
安定的にお客様にお届けする体制を
国内で築いてきた

現在の経営ビジョン・経営理念

＜経営ビジョン＞

食を通して人を幸せにする
グローバルな生活関連企業を目指す

＜経営理念＞



スターゼンと取引をして
よかったといわれる
会社になろう



スターゼンで働いて
よかったと思える
会社になろう



仕事を通じて
自ら成長しよう

3. スターゼンの歴史・業績

食肉業界の先駆者（パイオニア）

数々の「**業界初**」で、日本の食肉文化の成長をサポート

次のステージ

「日本で構築した当社モデルを世界へ」

1990年3月期

売上高

2,414億円

経常利益

25億円

2022年3月期

売上高

3,814億円

経常利益

91億円

国内売上

海外

1960

豚部分肉の規格化

（食肉流通の本格的基盤を当社が構築）

日本初

2004

流通業でSQF認証
を取得



日本初

2017

豚もも部位自動除骨ロボット
「ハムダス-RX」を導入

日本初



1948

全国畜産（株）設立
食肉業の組織化



1972

日本マクドナルド（株）と取引契約、
100%ビーフパティ工場を稼働

日本初



2022

和牛でワールドステーキチャレンジ
最優秀賞獲得

世界初



4. スターゼンの価値創造を支えてきたスターゼンの事業モデルと強み

生産・調達から加工・製造、販売に至るまでを繋ぐ『トータルサプライチェーン』

**安全・安心な食肉製品を、安定的に
お客様にお届けする体制を国内外で拡大します**

生産・調達

国内外に幅広い
調達網を構築し、
食肉・食肉加工
品の安定供給に
努める

食肉処理・加工

高度な加工技術
と徹底した衛生管
理のもと高品質な
食肉を出荷する

製造

グループの調達網
を活かし、豊富な
原料で食肉企業
ならではの商品を
製造する

販売

食肉のプロならで
はの提案力と対応
力で、様々なお客
様から高い信頼を
得る

強固な物流網（産地とお客様を結ぶ全国物流網）

トップレベルの品質保証体制（SQF取得57拠点）

食肉のプロ集団（70余年の歴史）

5. 新中期経営計画の全体像 ①

テーマ「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」

2026年3月期目標

EBITDA

120億円

ROIC

5.5%以上

自己資本比率

40%以上

経営戦略

1 新規事業への挑戦

2 国内既存事業改革

収益構造の再構築

3

サステナビリティ経営と経営基盤強化
(= 重要課題の解決)

サステナブルな事業運営

5. 新中期経営計画の全体像 ②

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)

リスキリング
戦略的な要員計画

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
知識習得

6. 新中期経営計画の内容 ～経営戦略と方針～

更なる成長・企業価値創造に向けた経営戦略と方針を策定

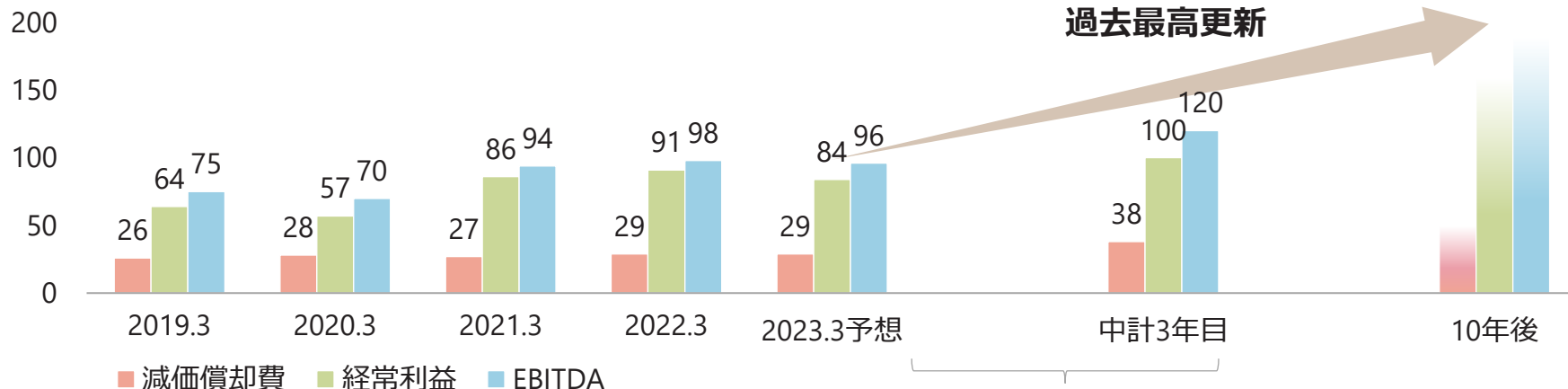
経営戦略		方針	事業環境・課題と機会
↑ ↓ サステナブルな事業運営	1	新規事業への挑戦	海外事業の積極展開 国内成長市場へのアプローチ強化 - 海外の食肉需要は増加 - 和牛人気に応える輸出認定工場 など - 生活様の変化 - 小売以外の顧客への拡大余地 など
	2	国内事業改革	国内事業の効率化 高付加価値商品の開発推進 - 地方過疎化、人手不足 - 物流の2024年問題 など - コモディティ商品での競合激化 - 調理食品マーケット拡大 など
	3	サステナビリティ経営と経営基盤強化	社会課題への対応 DX、業務プロセス改革 - 環境意識の高まり、エシカル消費 - 社会と企業の共存 など - 業務の非効率化 - システムの複雑化・老朽化 など

6. 新中期経営計画の内容 ～財務目標～

**先行投資による償却負担が一時的な経常利益の押し下げ要因
海外事業、高付加価値商品の構成比増により最終年度過去最高益を計画**

EBITDA・経常利益イメージ

(億円)



その他定量目標

売上高	4,400億円
自己資本比率	40%以上
ROIC	5.5%以上
ROE	8%以上
DER	1.0以下

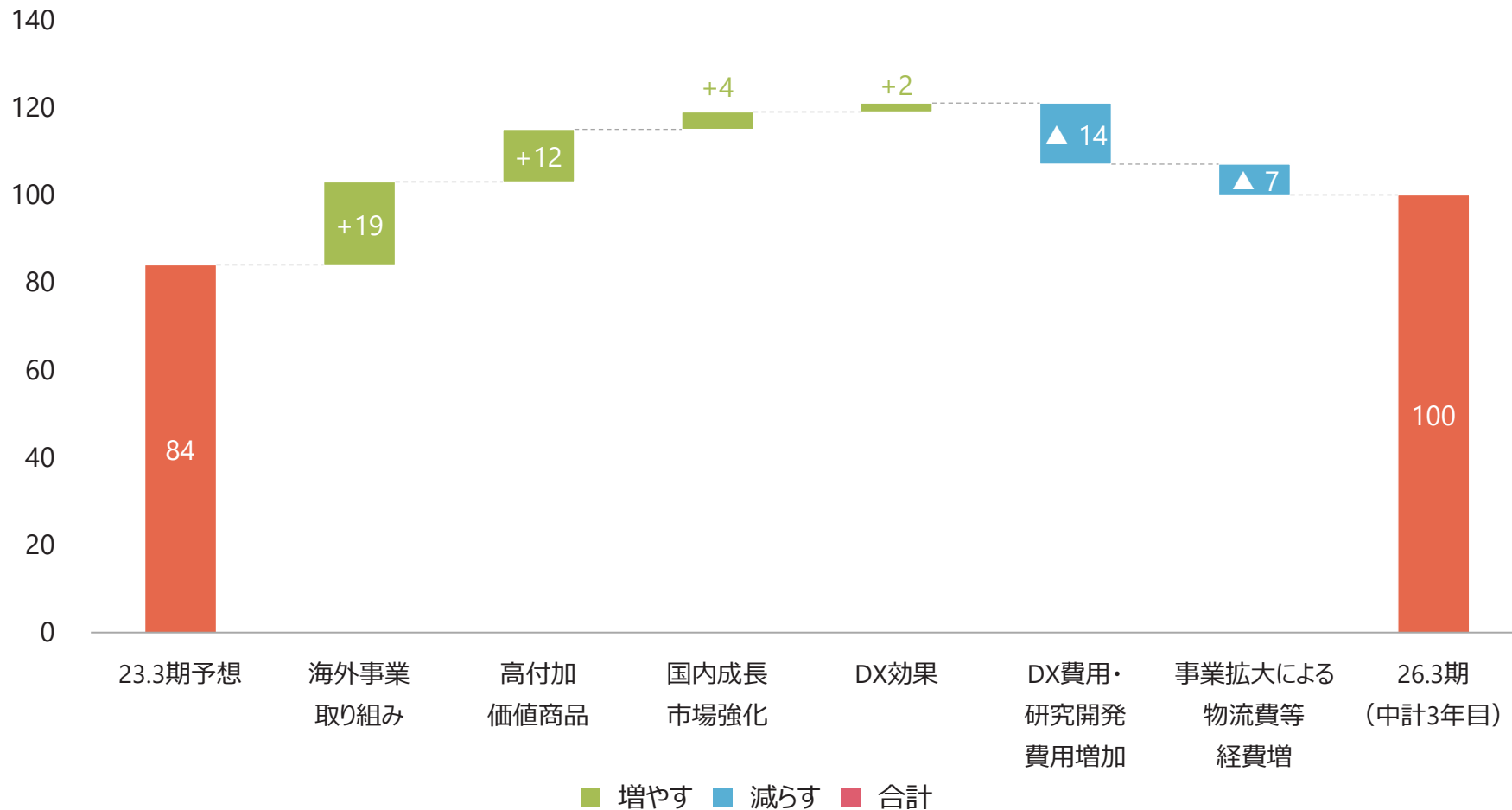
3年合計で400億円の投資

1	海外事業の積極展開	120億円
2	国内事業の効率化 高付加価値商品の取組み	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

6. 新中期経営計画の内容 ～経常利益増減要因～

経常利益増減要因

(億円)



7. 新中期経営計画の各方針 1 新規事業への挑戦

海外事業の積極展開

事業環境

- 海外の食肉需要は引き続き増加
- 和牛人気に応える輸出認定工場

重要施策

- ① 「スターゼン営業所モデル」の海外展開
- ② 「海外パッカーとの連携」による食肉調達力の強化



輸出和牛ブランド

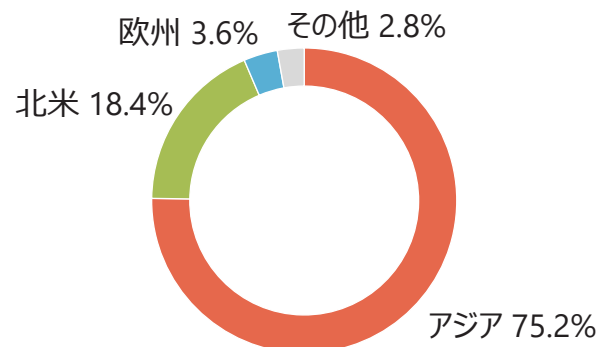


米国での食肉売場



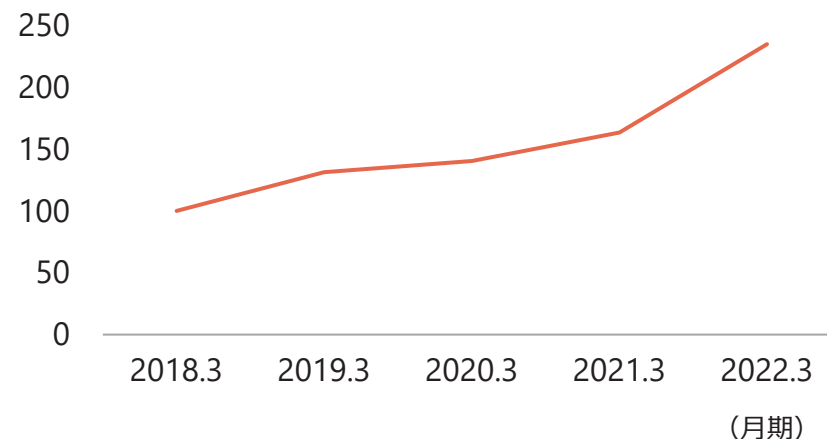
World's Best Steak

2022年3月期エリア別牛肉当社輸出実績（日本→海外）



当社輸出実績の推移

2018年3月期 = 100として指数化



7. 新中期経営計画の各方針 1 新規事業への挑戦

国内成長市場へのアプローチ強化

事業環境

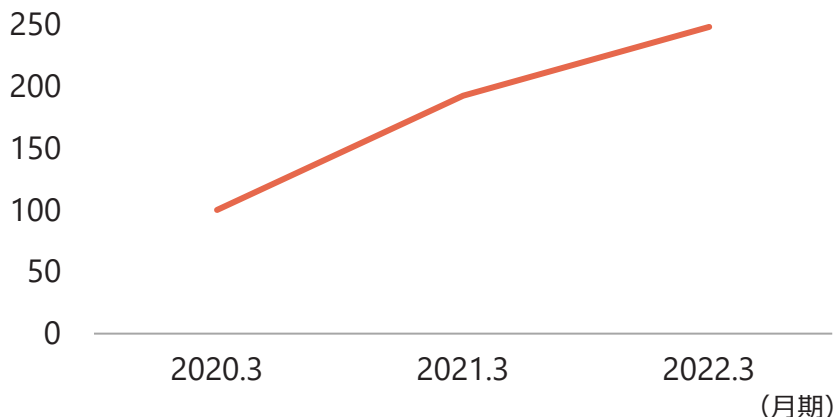
- 生活態様の变化に伴う「購買チャネルの広がり」と「商品構成の変化」

重要施策

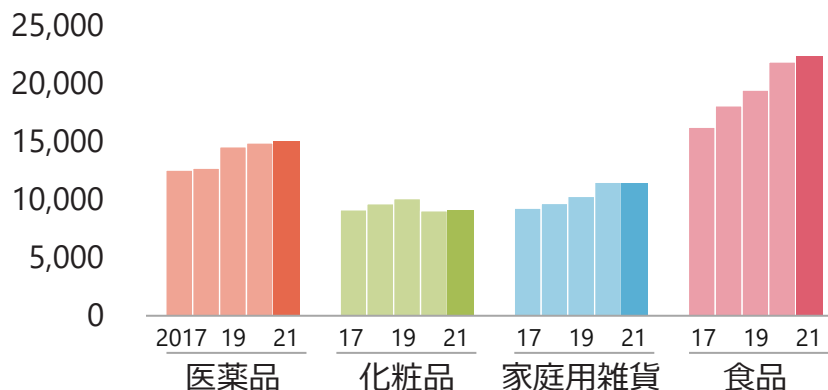
- ③ 「DtoCチャネル」向けの商品開発
- ④ 成長市場・顧客へのトータルサプライチェーンを活かした商品提案

弊社のネット通販（EC販売）の売上伸長率

2020年3月期 = 100として指数化

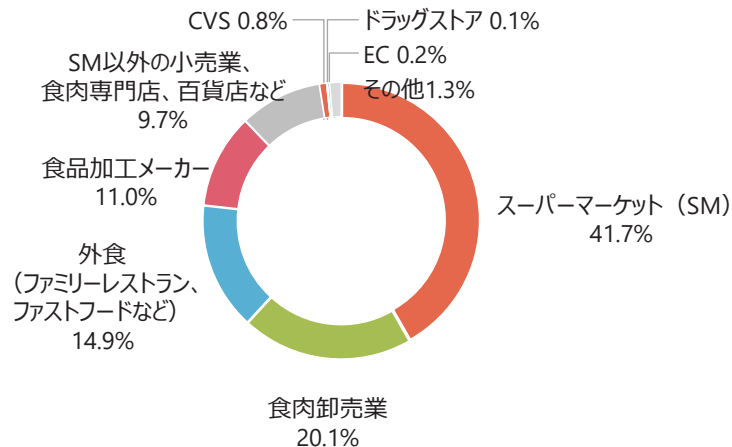


ドラッグストアの分野別売上高の推移（億円）



資料：経済産業省「商業動態統計 時系列データ」から作成

当社販売先構成比（2022年3月期）



7. 新中期経営計画の各方針

2 国内事業改革

国内事業の効率化

事業環境

- ・ 人口減少、食肉マーケット競争激化
- ・ 輸出の拡大傾向
- ・ 物流の2024年問題
- ・ 地方過疎化予測、働き手不足
- ・ 国際情勢の不安定化

重要施策

- ① 東西食肉加工場の再整備、国内外産地強化
- ② 東西2大物流拠点の設立
- ③ 地方特性に合わせた販売拠点整備

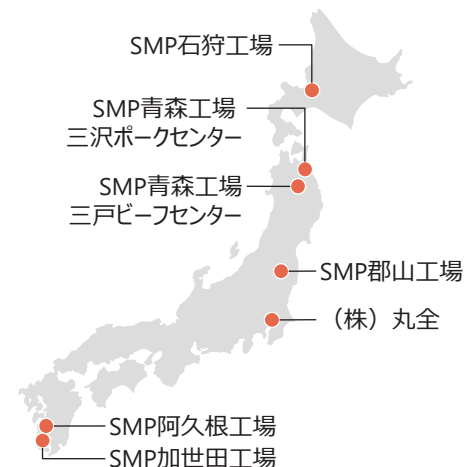
食肉の処理・加工工場一覧



オリジナル国産ブランド豚肉
「こだわり豚肉」



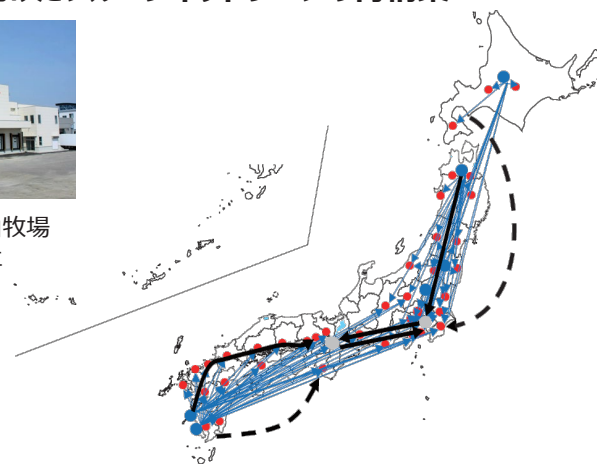
豚もも部位自動除骨ロボット
「ハムダス-RX」



物流新時代に向けたグループネットワークの再構築



(株)大商金山牧場
庄内町本社



7. 新中期経営計画の各方針 2 国内事業改革

高付加価値商品の取り組み

事業環境

- 消費志向の変化（調理食品マーケット拡大、消費の2極化）

重要施策

- ④ スターゼンNo.1商品の更なる強化
スターゼンOnly1商品技術と当社の強みを活かした差別化の推進



黒毛和牛
ローストビーフ



黒胡椒
ローストビーフ



豚なんこつ煮込み
やわらか仕上げ



牛ばらカルビ
味付焼肉

高品質な状態を保つスキンパック技術

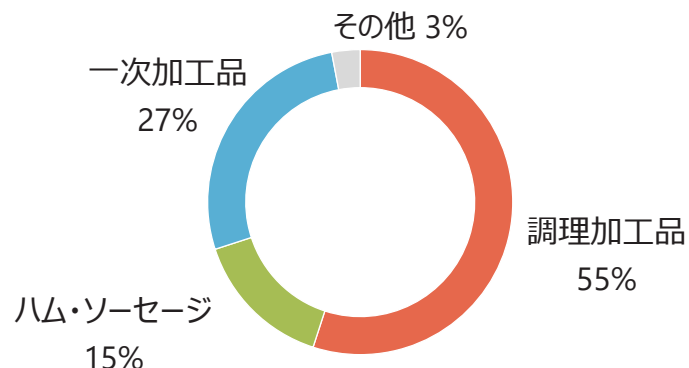


輸出用スキンパック製造現場



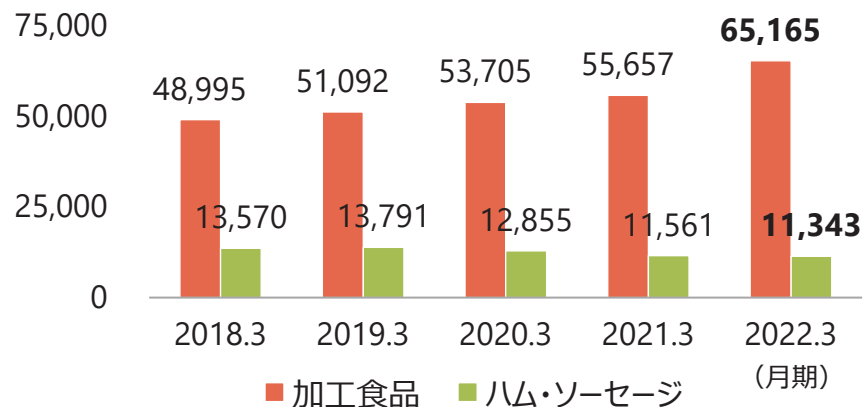
輸出用スキンパック

当社加工品売上高構成比（2022年3月期）



当社加工品売上高推移

（百万円）



7. 新中期経営計画の各方針 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

事業環境

- 環境意識の高まり、エシカル消費
- 企業の存在意義、社会と企業の共存

重要施策

- ① 省エネ活動と再生エネルギーの拡充
- ② 外部組織との協業による代替肉の取り組み強化
- ③ エコフィード、アニマルウェルフェアの研究



スターゼンミートプロセッサー(株) 阿久根工場加工センター 太陽光発電設備



ゼロミート
デミグラスタイプハンバーグ



スターゼンミートプロセッサー(株)
阿久根工場の飲水設備



スターゼンミートプロセッサー(株)
阿久根工場 ミスト散布機のある係留場

7. 新中期経営計画の各方針 **3** サステナビリティ経営と経営基盤強化

DX、業務プロセス改革

事業環境

- システムの属人化・複雑化・老朽化
- 業務の非効率化
- サプライチェーンを一通貫した見える化が出来ていない

重要施策

- ④ 基幹システム入替え刷新等
- ⑤ 業務・実績の見える化、働き方効率化、
管理会計の在り方整理



Zeusプロジェクトコンセプト図

経営・事業管理

組織横断の採算管理見える化による事業ごとの
収益管理強化および競争力の追求

加工・
製造

販売戦略／商品企画・開発

需給計画／調整

ロジスティクス

次世代情報システム

販売

当資料は投資家の参考に資するため、スターゼン株式会社（以下、当社）の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものです。記載内容は、2022年11月28日現在において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。本発表にて提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みますが、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。