



# 2026年3月中間期 決算説明会

---

スターゼン株式会社 証券コード：8043  
2025年11月20日

# 本日のスケジュール

1. 2026年3月期 中間決算概要
2. 通期業績・配当予想
3. 長期ビジョンおよび中期経営計画2030
4. 質疑応答

執行役員  
財務経理本部長  
森上 倫輔

代表取締役社長  
横田 和彦

# 1. 2026年3月期 中間期決算概要

# 2026年3月期 中間期決算概要

## (1) 決算サマリー

### 2026年3月期2Q実績

|       |         |              |
|-------|---------|--------------|
| 売上高   | 2,200億円 | (前期比 +3.1%)  |
| 営業利益  | 28億円    | (前期比 ▲10.8%) |
| 経常利益  | 39億円    | (前期比 +8.8%)  |
| 中間純利益 | 27億円    | (前期比 +11.6%) |

### 売上

- ・ 食肉相場高値等によるコスト上昇分を価格転嫁に努めた結果、増収
- ・ 加工食品のうちハンバーグやスライス商品の販売が好調

### 利益

- ・ 人件費や運賃等の増加により営業利益段階では減益
- ・ 持分法による投資利益により、経常利益以下で増益

### 2026年3月期通期予想

|       |         |              |
|-------|---------|--------------|
| 売上高   | 4,500億円 | (前期比 +3.2%)  |
| 営業利益  | 94億円    | (前期比 +3.9%)  |
| 経常利益  | 110億円   | (前期比 +3.2%)  |
| 当期純利益 | 80億円    | (前期比 ▲34.4%) |

### 売上

- ・ 下期についても食肉相場高値は継続する見込み
- ・ 適切な価格転嫁によって増収と予想

### 利益

- ・ 年末の食肉需要期を迎えることで売上総利益の増加を見込む
- ・ 販売費及び一般管理費の増加分もカバーできる見通し

2026年3月期 中間期決算概要

(2) 業績サマリー（前期比較PL）

(単位：億円)

|                     | 前期<br>(24/9) | 対売上高<br>利益率 | 当期<br>(25/9) | 対売上高<br>利益率 | 増減額 |
|---------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-----|
| 売上高                 | 2,134        |             | 2,200        |             | +65 |
| 売上総利益               | 192          | 9.0%        | 202          | 9.2%        | +10 |
| 営業利益                | 32           | 1.5%        | 28           | 1.3%        | ▲3  |
| 経常利益                | 36           | 1.7%        | 39           | 1.8%        | +3  |
| 税金等調整前<br>中間純利益     | 37           | 1.7%        | 39           | 1.8%        | +2  |
| 親会社株主に帰属する<br>中間純利益 | 25           | 1.2%        | 27           | 1.3%        | +2  |

# 2026年3月期 中間期決算概要

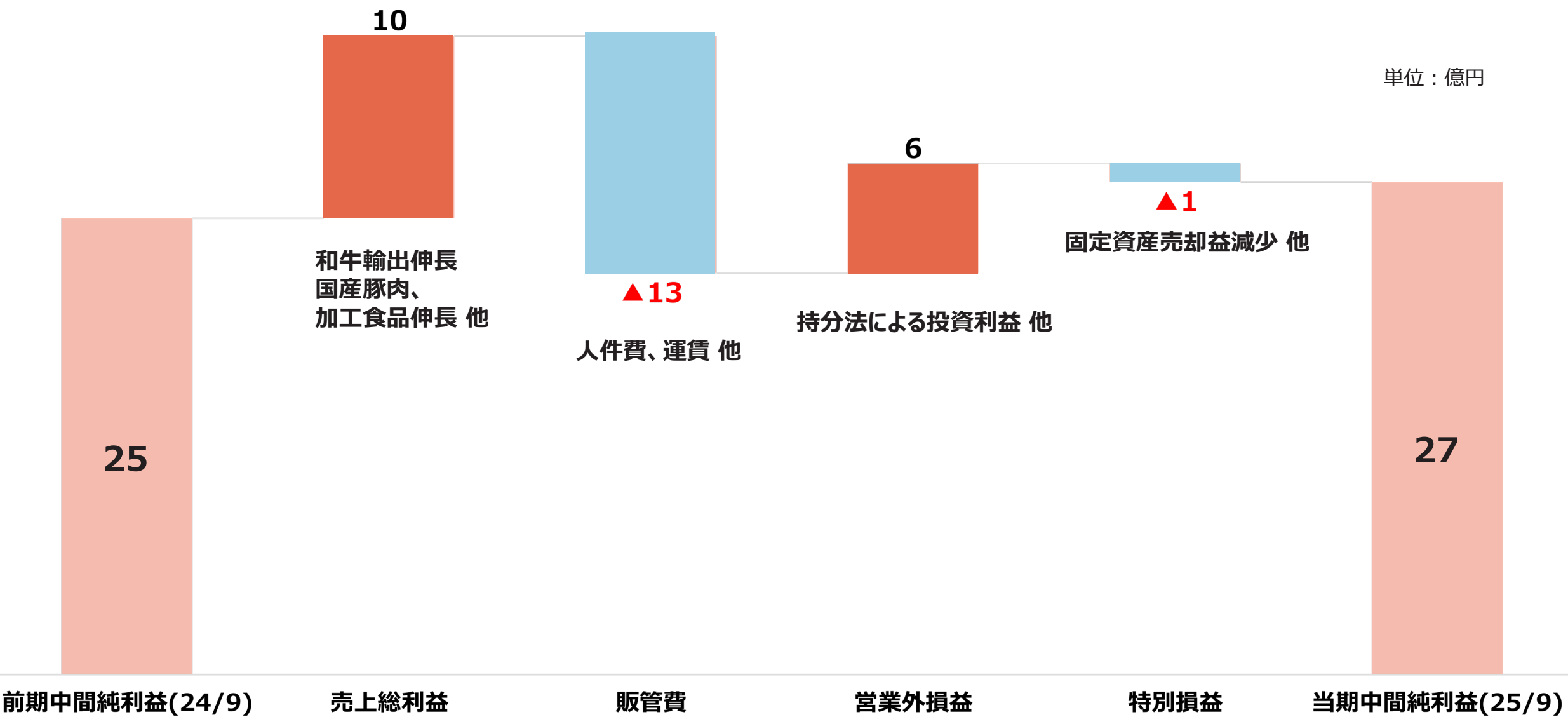
## (3) 売上高（品目別）

(単位：億円)

|          | 前期<br>(24/9) | 当期<br>(25/9) | 増減額 | 増減比    |
|----------|--------------|--------------|-----|--------|
| 国産食肉     | 871          | 924          | +52 | +6.0%  |
| 輸入食肉     | 813          | 813          | +0  | +0.0%  |
| 加工食品     | 376          | 395          | +19 | +5.1%  |
| ハム・ソーセージ | 47           | 42           | ▲5  | ▲11.0% |
| その他      | 25           | 25           | ▲0  | ▲1.6%  |
| 計        | 2,134        | 2,200        | +65 | +3.1%  |

# 2026年3月期 中間期決算概要

## (4) 損益増減概要



(5) 貸借対照表

(単位：億円)

|            | 25/3期 | 25/9期 | 増減額  |            | 25/3期 | 25/9期 | 増減額  |
|------------|-------|-------|------|------------|-------|-------|------|
| 流動資産       | 1,114 | 1,151 | +37  | 負債合計       | 831   | 930   | +98  |
| 現金及び預金     | 162   | 166   | +3   | 流動負債       | 502   | 582   | +80  |
| 受取手形及び売掛金  | 354   | 312   | ▲42  | 固定負債       | 329   | 347   | +18  |
| たな卸資産及び前渡金 | 544   | 615   | +70  | 純資産合計      | 887   | 888   | +1   |
| その他        | 51    | 57    | +5   | 株主資本       | 851   | 843   | ▲7   |
| 固定資産       | 604   | 667   | +62  | 資本金        | 116   | 116   | -    |
| 有形固定資産     | 331   | 374   | +42  | 資本剰余金      | 125   | 125   | ▲0   |
| 無形固定資産     | 40    | 45    | +4   | 利益剰余金      | 610   | 616   | +6   |
| のれん        | 0     | 6     | +6   | 自己株式       | ▲1    | ▲14   | ▲13  |
| 投資その他資産    | 232   | 247   | +15  | その他包括利益累計額 | 36    | 44    | +8   |
| 資産合計       | 1,719 | 1,819 | +100 | 負債純資産合計    | 1,719 | 1,819 | +100 |

財務指標等

(単位：億円)

|         | 25/3期 | 25/9期 | 増減     |
|---------|-------|-------|--------|
| 有利子負債   | 419   | 500   | +80    |
| D/E レシオ | 0.47倍 | 0.56倍 | +0.09倍 |
| 自己資本比率  | 51.6% | 48.9% | ▲2.7%  |

日本格付研究所（JCR）格付

長期発行体格付： A-

格付の見通し： 安定的

2026年3月期 中間期決算概要

(6) キャッシュフロー

(単位：億円)

|                 | 前期<br>(24/9) | 当期<br>(25/9) | 増減額 |
|-----------------|--------------|--------------|-----|
| 営業活動によるキャッシュフロー | ▲66          | +19          | +87 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | ▲32          | ▲58          | ▲27 |
| フリーキャッシュフロー     | ▲98          | ▲39          | +59 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | 84           | 43           | ▲41 |
| 現金及び現金同等物の残高    | 156          | 164          | +8  |

## 2. 通期業績・配当予想

# 通期業績予想

## 2026年3月期

(単位：億円)

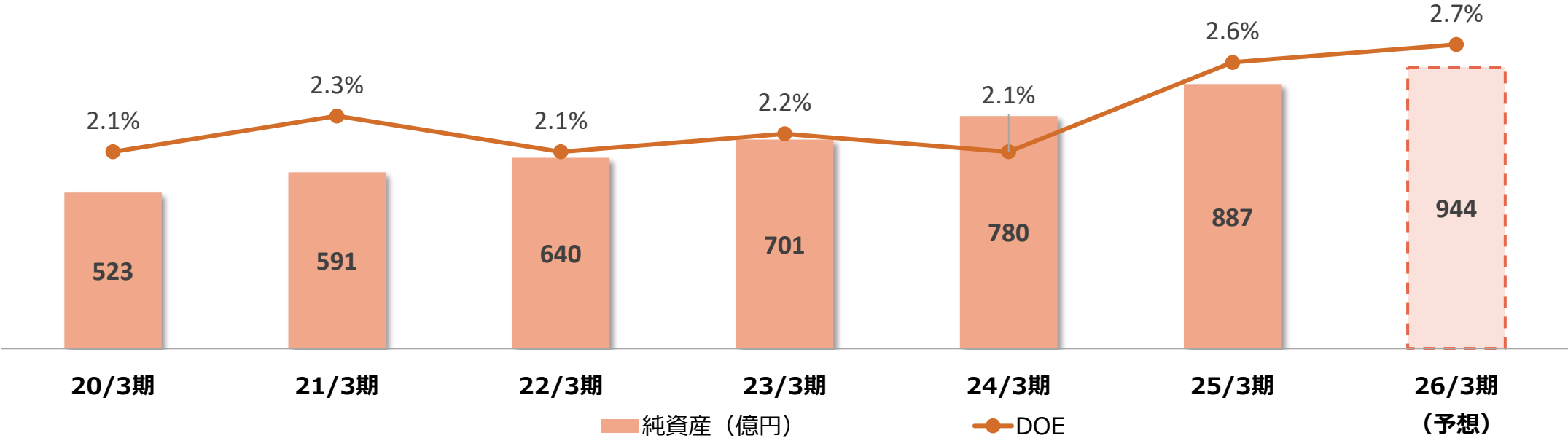
|                     | 2025年<br>3月期実績 | 2026年<br>3月期予想 | 通期対比   |
|---------------------|----------------|----------------|--------|
| 売上高                 | 4,361          | <b>4,500</b>   | +3.2%  |
| 営業利益                | 90             | <b>94</b>      | +3.9%  |
| 経常利益                | 106            | <b>110</b>     | +3.2%  |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | 121            | <b>80</b>      | ▲34.4% |

### 26/3期 下半期における伸長要因

- 1 国産牛の販売増
- 2 輸出増による利益改善
- 3 高付加価値商品の最需要期
- 4 強み商品（内臓や副生物）の拡販
- 5 持分法適用会社の業績堅調に推移

# 配当予想

配当方針：DOE3.0%を目指し、安定的かつ継続的に配当を拡充



|              | 20/3期 | 21/3期 | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 | 26/3期<br>(予想) ※ |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 連結純資産 (億円)   | 523   | 591   | 640   | 701   | 780   | 887   | 944             |
| 一株あたり配当金 (円) | 55    | 65    | 65    | 75    | 80    | 110   | 43 (129)        |
| DOE          | 2.1%  | 2.3%  | 2.1%  | 2.2%  | 2.1%  | 2.6%  | 2.7%            |
| 連結配当性向       | 61.5% | 18.3% | 21.1% | 19.5% | 20.7% | 17.6% | 31.4%           |

※2025年4月1日を効力発生日として1株につき3株の割合で株式分割を実施。( ) 内は分割前の数値。

### 3. 長期ビジョンおよび中期経営計画2030

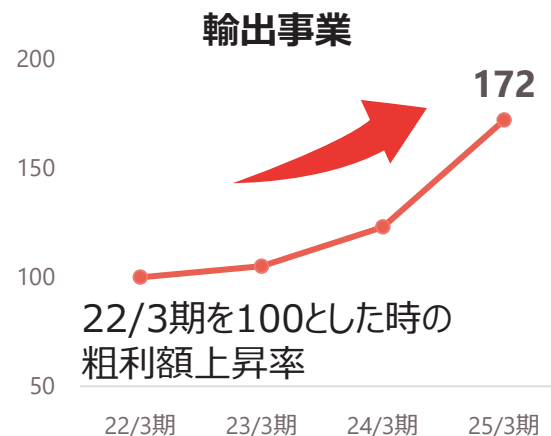
# 「中期経営計画2025」の振り返り

稼ぐ力が着実に向上し、将来に向けた成長投資で次のステージへ！

## 中計2025テーマ「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」

| 方針と戦略                                                      | 主な実績                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. 新規事業への挑戦</b><br>①海外事業の積極展開<br>②国内成長市場へのアプローチ強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>豪州肥育農場、東南アジア販売会社買収</li> <li>和牛輸出中心に海外販売拡大</li> <li>高齢者食の取り組み開始</li> </ul>                                  |
| <b>II. 国内事業改革</b><br>①国内事業の効率化<br>②高付加価値商品の取り組み            | <ul style="list-style-type: none"> <li>東西物流・販売拠点整備（東扇島、伊丹）</li> <li>水迫Gr.との資本業務提携による和牛供給基盤強化</li> <li>既存ブランドの付加価値向上</li> </ul>                    |
| <b>III. サステナビリティ経営と経営基盤強化</b><br>①社会課題への対応<br>②DX、業務プロセス改革 | <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量削減目標に対し130%の達成</li> <li>アニマルウェルフェアポリシーの制定・公表</li> <li>DXプロジェクト進行（物流配車システム、新基幹システムの一部稼働など）</li> </ul> |

|         | 中計2025<br>目標 | 中計2025<br>(見込) | 目標比     |
|---------|--------------|----------------|---------|
| 売上高     | 4,400億円      | <b>4,500億円</b> | + 100億円 |
| 経常利益    | 100億円        | <b>110億円</b>   | + 10億円  |
| EBITDA  | 120億円        | <b>126億円</b>   | + 6 億円  |
| ROE (%) | 8.0%以上       | <b>8.8%</b>    | + 0.8%  |



# スターゼンの強み

お客様視点・顧客ニーズを起点に“商品・サービス”をさらに進化させ、“成長市場に挑戦”

## 生産・調達



### 国内外の 強固な調達基盤

- ・和牛などの希少資源
- ・グローバルな調達網

国内大口農家や海外サプライヤーとの長年の信頼関係により  
家畜や食肉を安定調達

## 食肉処理・加工



### 自社加工施設と 肉のプロ集団

- ・匠の技を持つ職人集団
- ・高い衛生水準

と畜場併設の加工場を自社保有することで、顧客ニーズに応える  
高品質できめ細かい加工を実現

## 製造



### おいしさ かたちにする技術力

- ・自社PC（産地・消費地型）
- ・商品開発力

顧客ニーズへの対応と、おいしさへのこだわりにより磨かれた技術  
力・ノウハウを活かした商品づくり

## 物流・販売



### 顧客ニーズに応える 営業・物流網

- ・全国50カ所の営業拠点と  
自社コールドチェーン
- ・フェイスtoフェイスの営業

ラストワンマイルの物流による  
きめ細かな営業で得た顧客  
ニーズをサプライチェーンに共有

希少性： 強固な調達基盤

模倣困難性： 圧倒的な技術力と品質管理体制

組織： 顧客ニーズにサプライチェーンで応える組織力

# 長期ビジョン（スターゼンのありたい姿）

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

長期ビジョン

「世界中のお客様ニーズに応えるサプライチェーンの実現」

イメージ図



中期経営計画  
2030

強みのさらなる進化とグローバル市場への挑戦

中期経営計画2030テーマ

## 「強みのさらなる進化とグローバル市場への挑戦」

### I

#### 市場シェア拡大へのアプローチ

- ①グローバルサプライチェーンの構築（海外市場）
- ②市場動向を捉えた販売体制最適化（国内市場）

### II

#### 事業基盤の強靱化

- ①グループ内物流の骨太な改革
- ②スターゼン版DXの進化

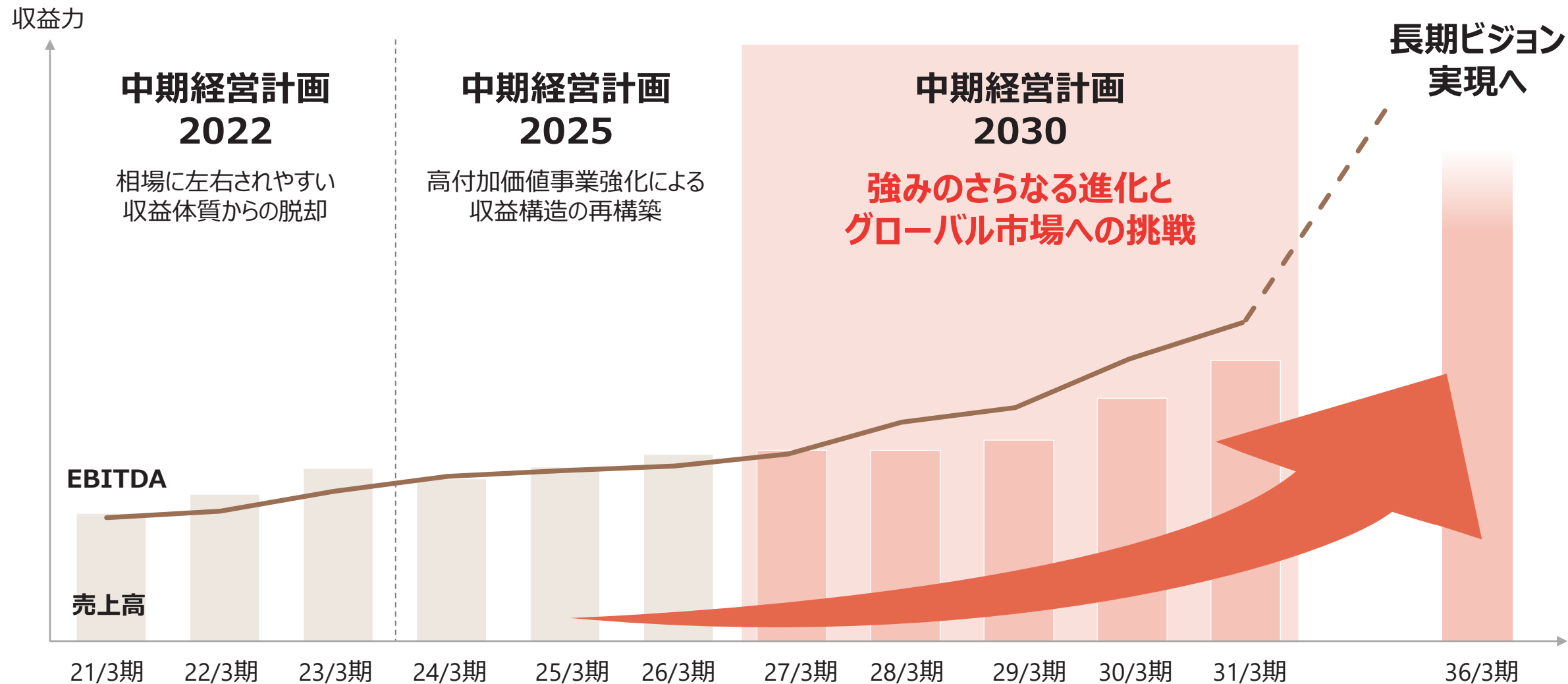
### III

#### 持続成長を支えるコーポレート機能強化

- ①経営戦略に連動した未来志向の人材戦略
- ②サステナブルな社会の実現への貢献
- ③グローバルな成長を支える財務戦略

# 中期経営計画2030 位置付け

事業領域拡大に向けた投資実行により、新たな成長フェーズへ



成長投資を原動力に、成長性と資本収益性の向上を図る

| KPI              | 前中計<br>(23/3期) | 現中計<br>(26/3期) ① | 新中計2030<br>(31/3期) ② | 増減<br>(②－①)     |
|------------------|----------------|------------------|----------------------|-----------------|
| 売上高              | 4,251億円        | 4,500億円          | 5,500億円              | +1,000億円        |
| 経常利益<br>(うち海外比率) | 102億円          | 110億円<br>(5%)    | 160億円<br>(15%)       | +50億円<br>(+10%) |
| EBITDA           | 110億円          | 126億円            | 210億円                | +84億円           |
| ROIC             | 6.4%           | 5.7%             | 6.0%以上               | +0.3%以上         |
| ROE              | 11.1%          | 8.8%             | 10.0%以上              | +1.2%以上         |

中期経営計画2030
投資計画：
総計700億円

投資内訳

国内市場
240億円

- 生産農場との連携強化
- 市場動向に合わせた販売体制・拠点整備
- 加工食品の生産体制増強

海外市場
260億円

- 和牛輸出認定工場整備
- 海外食肉生産・加工機能整備
- 海外販売体制の増強

DX・業務効率化
60億円

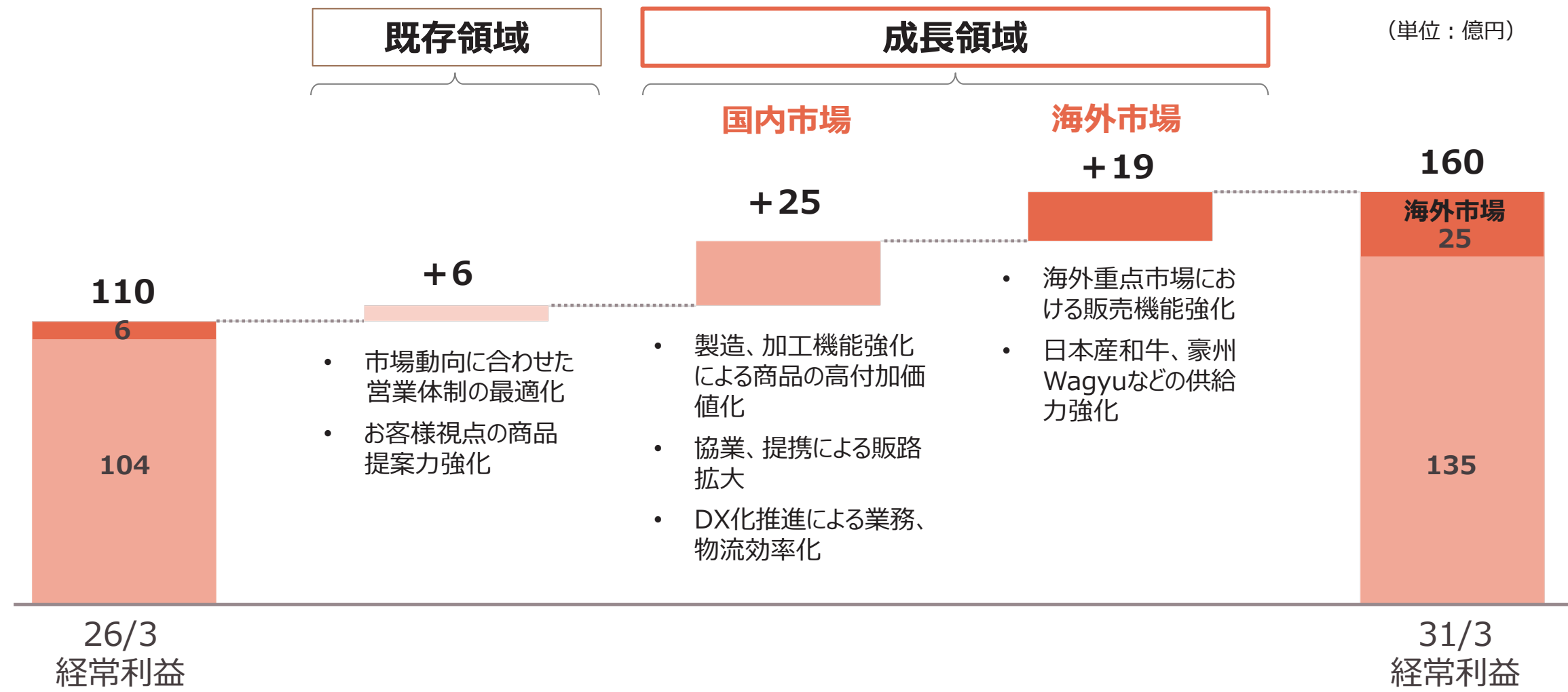
- 物流機能の拡充
- システム刷新と業務プロセス改革

維持・更新投資
140億円

- 工場、営業拠点等の設備更新等

ROIC6.0%以上を目安とし、  
資本効率を意識した投資を推進

国内外の成長領域における利益伸長により、経常利益160億円達成を目指す



## ①グローバルサプライチェーンの構築（海外市場）

現地の食文化・食習慣に合わせて当社の強みを磨き、成長市場にチャレンジ

### 事業環境

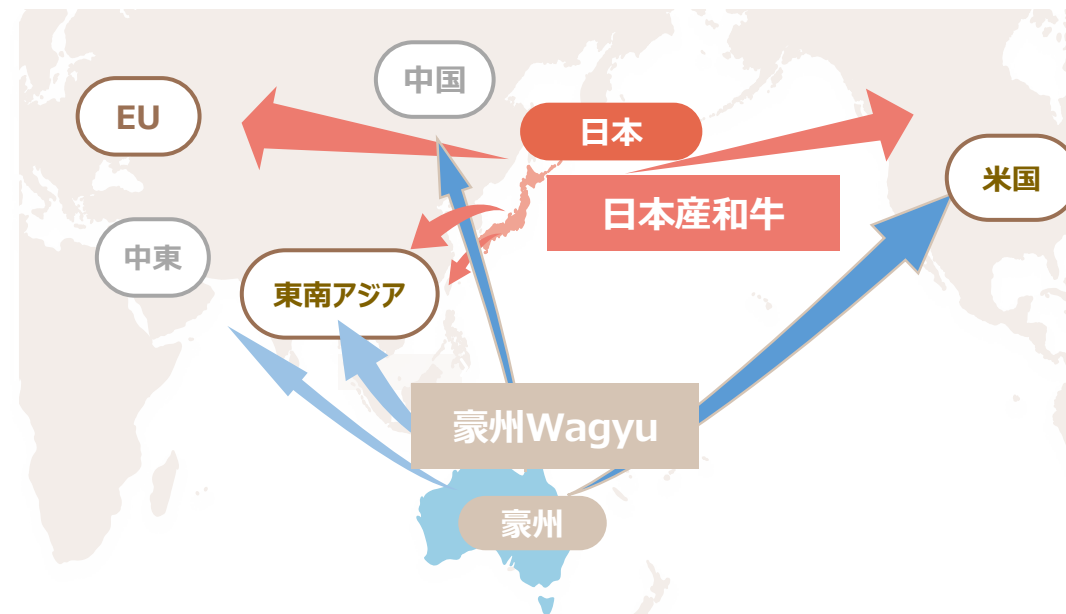
- ① 東南アジア等や北米などで食肉需要が増加
- ② 食文化の多様化で、和食・和牛の需要が拡大
- ③ 日系外食や小売企業の海外進出が加速

### 海外で活かせる強み

- ① 日本産和牛や豪州Wagyuなどの供給力
- ② 食肉の提案力と高い商品化技術
- ③ 海外ネットワークに強い三井物産との連携

### 重要施策

- ① 日本産和牛と豪州Wagyuなどの輸出能力拡大
- ② 東南アジアでの食肉加工販売を拡充
- ③ 海外進出する外食・大手スーパー等への供給力強化



施策展開イメージ

## ②市場動向を捉えた販売体制最適化（国内市場）

### ライフスタイルの変化や消費の二極化に向け、商品力と提案力をさらに磨く

#### 事業環境

- ① 日本の**少子高齢化・人口動態**の変化
- ② 顧客ニーズの**多様化**と**ライフスタイル**の変化
- ③ **生活防衛意識**の高まり

#### 国内で活かせる強み

- ① 国内外の強固な**調達基盤**
- ② 高い**商品化技術**と**衛生水準**
- ③ 50カ所の営業拠点の**情報収集力**と**提案力**

#### 重要施策

- ①製造拠点および生産ラインの見直し
- ②加工食品群の品ぞろえと生産能力強化
- ➡ **商品力のさらなる進化**
- ③市場動向に合わせた営業拠点の再配置
- ④サプライチェーン全体でお客様視点の商品提案
- ➡ **提案力のさらなる進化**



## ①グループ内物流の骨太な改革

## 物流改革をさらに推進し、国内の物流課題を乗り越える

## 国内の物流課題

持続可能な物流運営

上昇するコストの抑制

環境負荷の低減

## 課題解決に向けた当社の施策

## ① 物流網の整備

拠点配置、中継機能の充実化

## ② 物流ルール最適化

リードタイム、受発注オペレーションの改善

## ③ 物流手段の改善

パレット輸送の推進、モーダルシフト・共同配送の拡充、ITシステムの活用

## 施策実行による効果

## ① 物流網の整備

- 新基幹物流拠点稼働
  - 保管能力増強(2.5倍)
  - 分散する在庫の集約
  - 仕分け作業の効率化

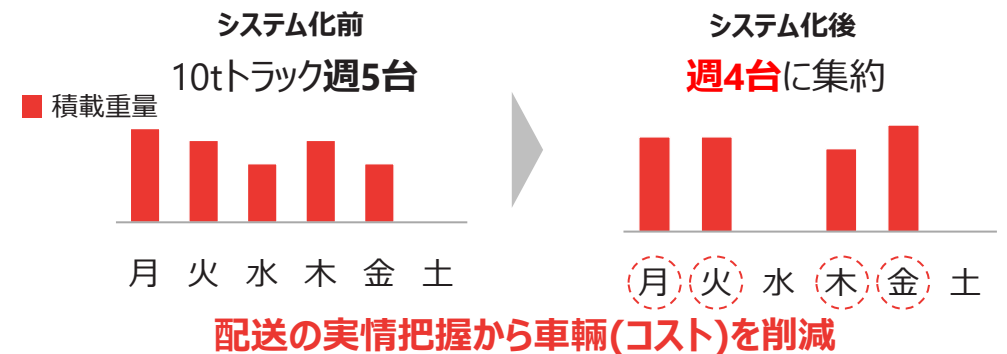
グループ基幹物流拠点  
東扇島センター（26年8月稼働予定）

## ② 物流ルールの最適化

- 受発注オペレーションの改善によるコスト削減
- パレット輸送、仕分け作業自動化促進

## ③ ITシステムの活用事例

- 物流システムの可視化によりデータを分析し、改善



## ②スターゼン版DX（Zeusプロジェクト）の進化

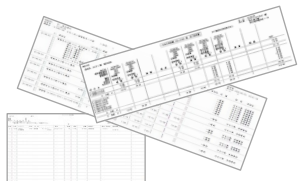
## 業務・システム両輪で改革を加速

業務が複雑でシステム化が困難といわれる食肉事業において、**自社のICT部隊にて自前で基幹システム**の刷新が進行中。

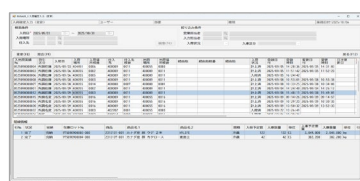
「食肉実務部隊」と「食肉業務を知るシステム部隊」、双方の部署が協力し実業に適したオリジナルの基幹システムを構築。



## 目指す効果

改善・効率化  
ムダの排除業務の属人化排除、  
汎用化経営・運用の  
意思決定迅速化

データの不統一、紙・FAXで煩雑



新システムで効率化

## 現状～本中計期間の見通し

- 部門領域ごとに順次システム開発・構築・運用が進行中
- 2028年度に主要品目の通常業務のシステム運用予定

## 基幹システム稼働スケジュール

| 年度 | 2025                   | 2026 | 2027    | 2028 | 2029 | 2030 |
|----|------------------------|------|---------|------|------|------|
|    | 国産鶏肉<br>✓ 稼働済          | 貿易輸入 |         | 加工食品 |      |      |
|    |                        |      | 貿易輸出    |      | 食肉加工 |      |
|    | 物流・配送<br>LINK<br>✓ 稼働済 |      | 国産牛豚肉・他 |      |      |      |

## 導入後の投資効果...

- 工数削減・業務フロー改善で**年間5億円の削減効果**
- 需要とコストの見える化により収益性を改善

## ①経営戦略に連動した未来志向の人材戦略

## 多様な挑戦を促す人材ポートフォリオの構築

## 人材ポートフォリオの最適化 ～能力の発掘～

- ① 適所適材な人材配置を実施するためのタレントマネジメント
- ② サプライチェーンの横断的知見を活かせる人材の育成
- ③ ダイバーシティ採用の拡充による人材の充足

## 自律自走の組織運営 ～能力を活かす～

- ① キャリア自律支援の促進
- ② 評価者のマネジメントスキル（人材育成力）向上

## 従業員エンゲージメントの向上 ～能力を発揮～

- ① 事業戦略の実現を動機付ける人事制度と評価・報酬体系の実現
- ② 若年層の早期管理職登用

インターナショナルブランディング  
の推進

人的資本の最大化

経営理念

長期ビジョン

世界中のお客様ニーズに  
応えるサプライチェーンの実現

中期経営計画2030

強みのさらなる進化と  
グローバル市場への挑戦

## ②サステナブルな社会の実現への貢献

## 多様なパートナーと行動を起こすことで、社会課題の解決に導く

## 重要課題（マテリアリティ）

当社の事業環境や問題認識を洗い出し、10項目ある重要課題のうち特に**3つの項目**について、中期経営計画2030において重点的に取り組む

## 重要施策



## ①GHG削減推進

- ・省エネ継続、再エネ・太陽光パネルの積極的導入
- ・拠点集約などによる物流効率化
- ・Jクレジット活用検討
- ・海外パートナーやサプライヤーとの協働



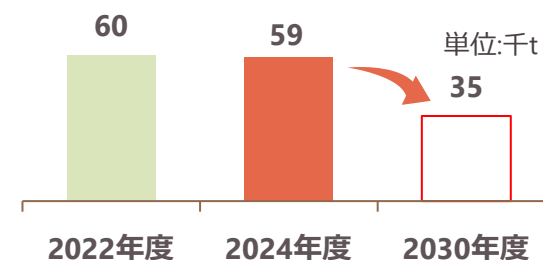
## ②人権対応

- ・人権の尊重と適正な雇用（含む外国籍就労者）
- ・サプライヤー調査



## ③アニマルウェルフェアの促進

- ・飼養環境の再整備とフリーストール導入への取り組み
- ・家畜断尾中止に向けた取り組み

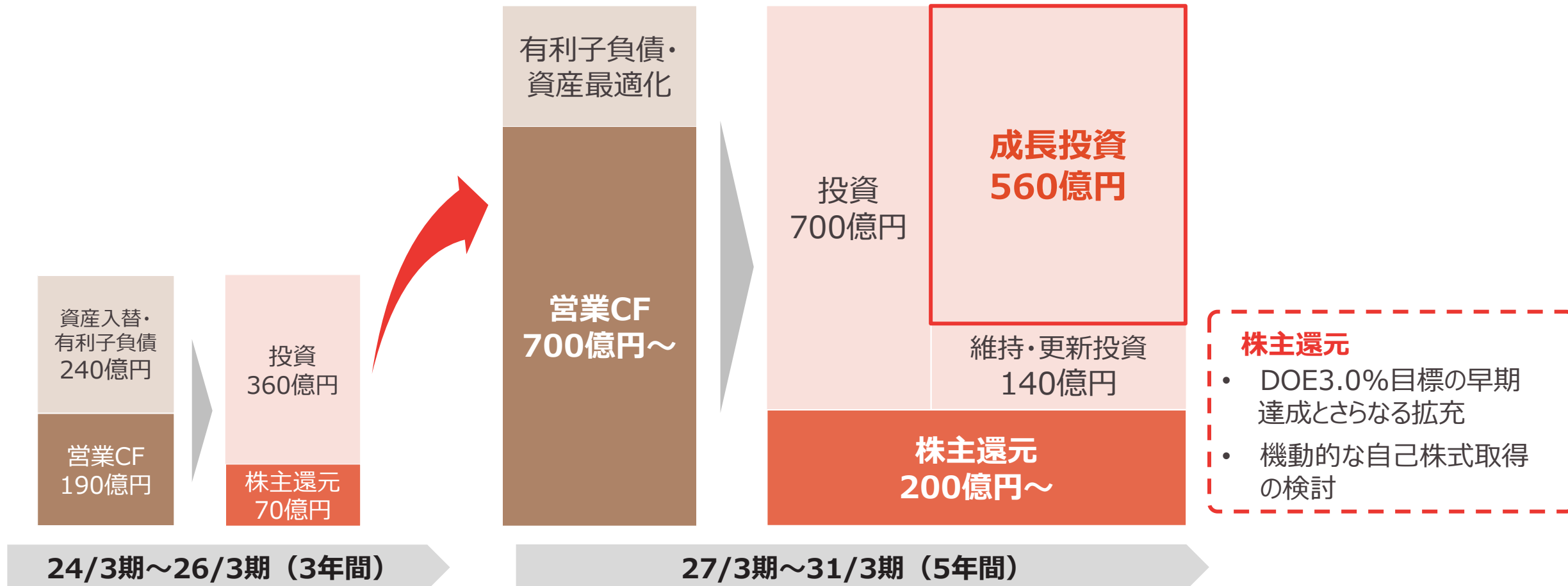
GHG排出量／CO<sub>2</sub>換算（Scope1・2）

\* 2025年に取得した豪州肥育農場の排出量は別途算出中



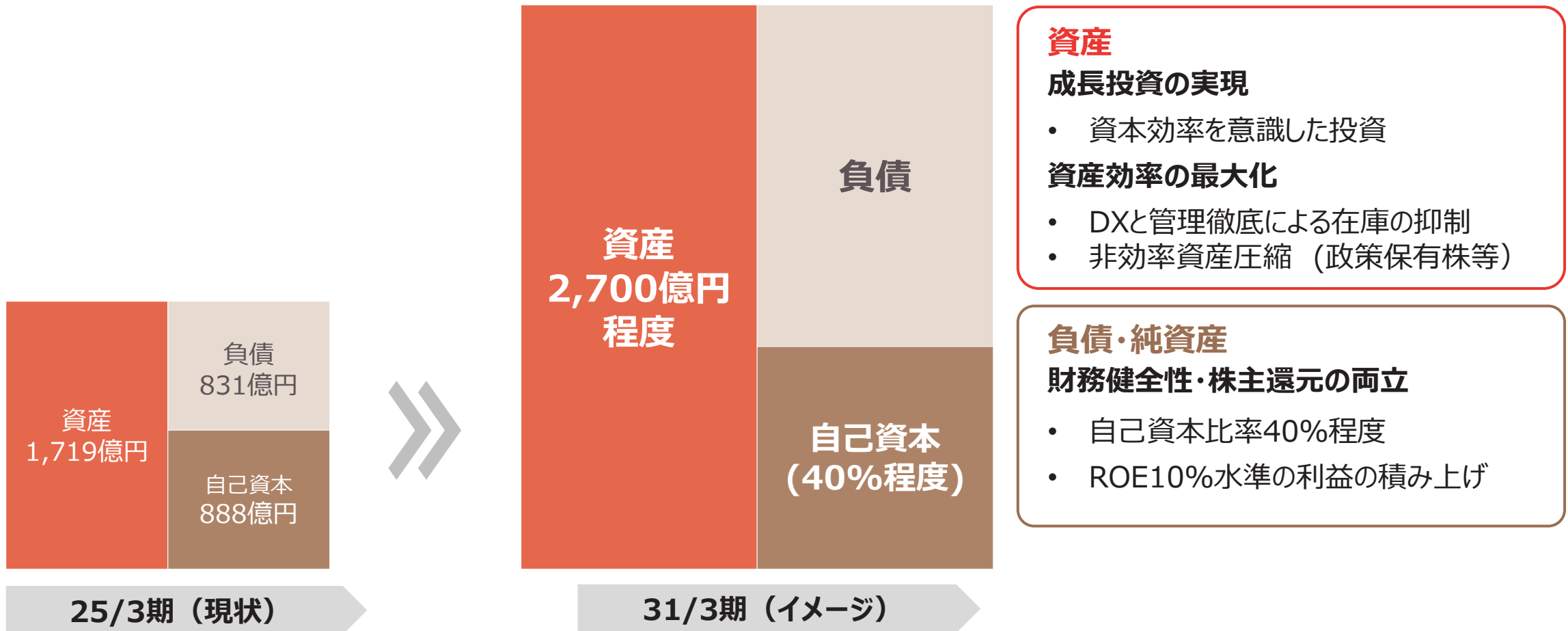
### ③グローバルな成長を支える財務戦略 キャッシュアロケーション計画

- ☑ 営業キャッシュフロー拡大を図るとともに、有利子負債を積極的に活用し**成長投資**を支える
- ☑ DOE目標3.0%の早期達成と、自己株式取得を含めたさらなる**株主還元拡充**を実現



### ③グローバルな成長を支える財務戦略 バランスシートマネジメント方針

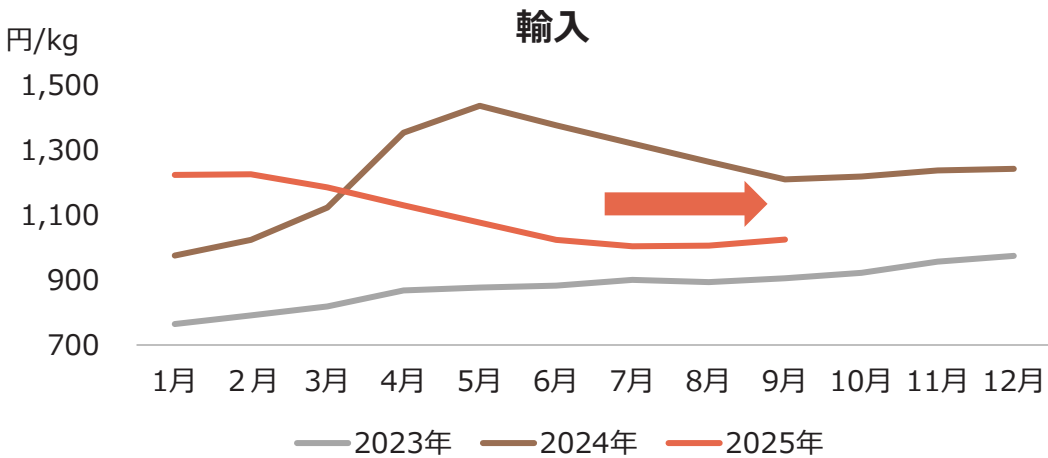
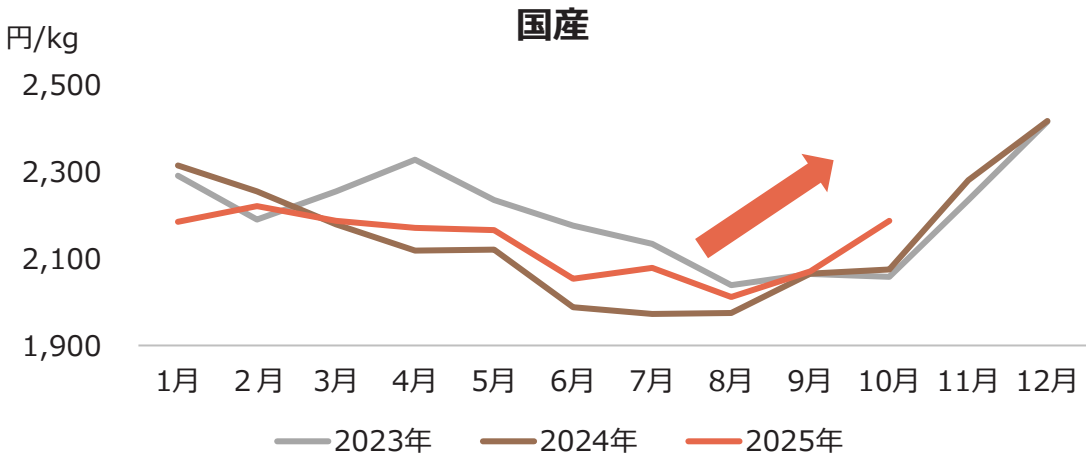
- ✓ 事業基盤の強靱化により**資産効率の最大化**を図る
- ✓ 自己資本比率40%程度とし、**財務健全性**と**株主還元拡充**を両立する



# 補足資料

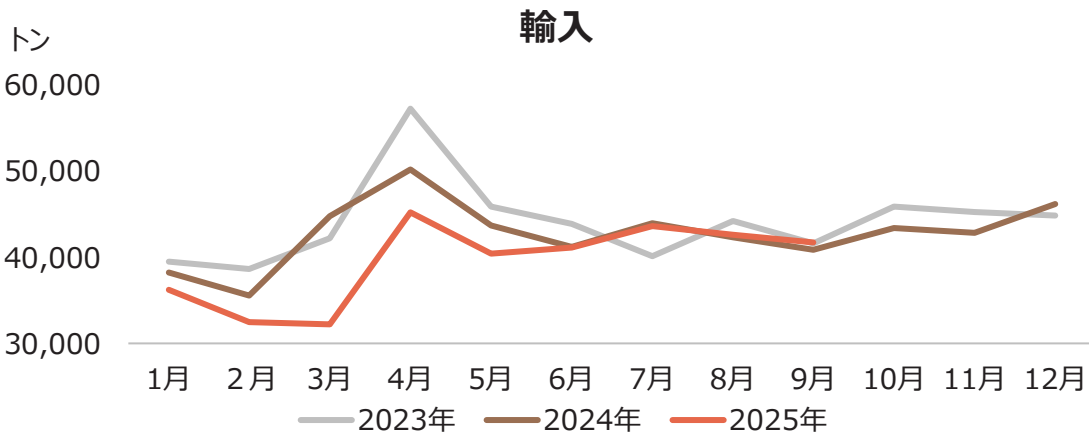
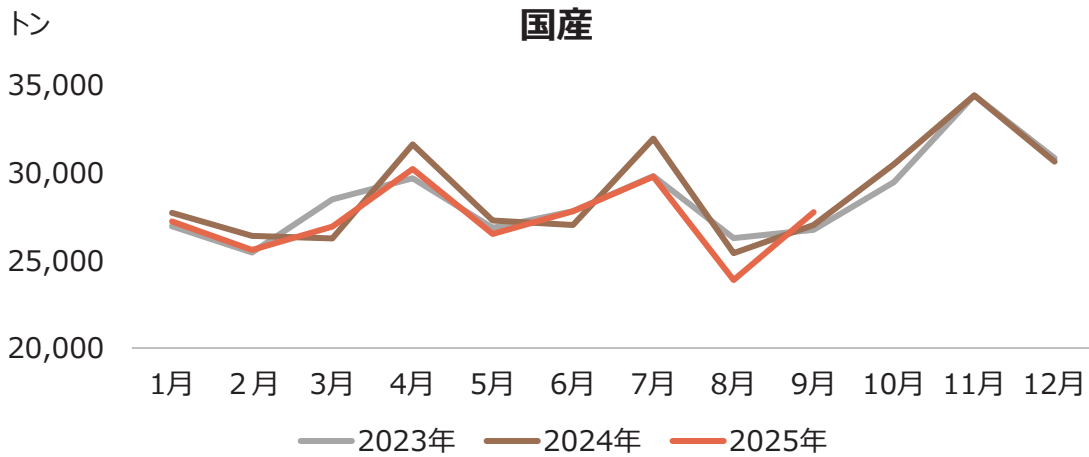
市場データ／牛肉

価格推移



※国産和牛…牛枝肉価格 和牛去勢A-4（東京市場）、輸入牛肉…牛部分肉卸売価格 冷凍 米国産/ショートプレート

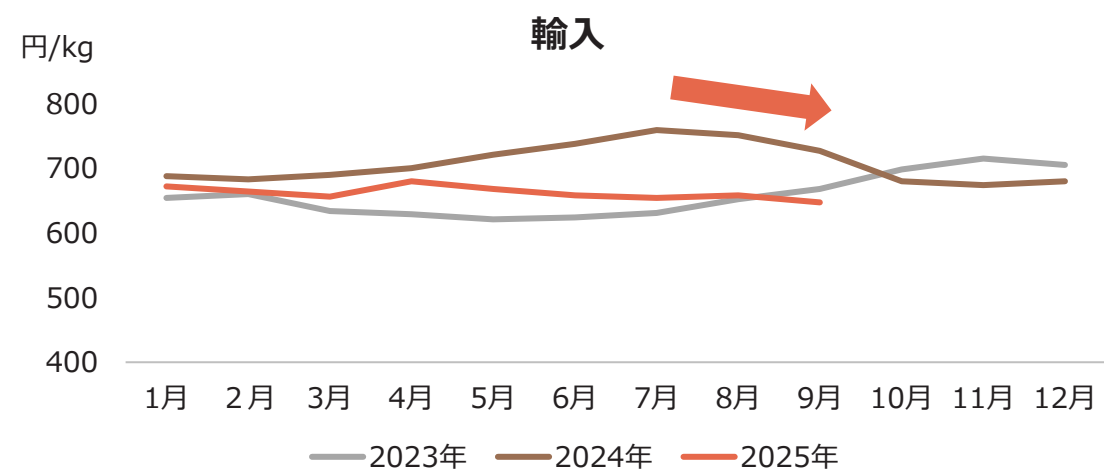
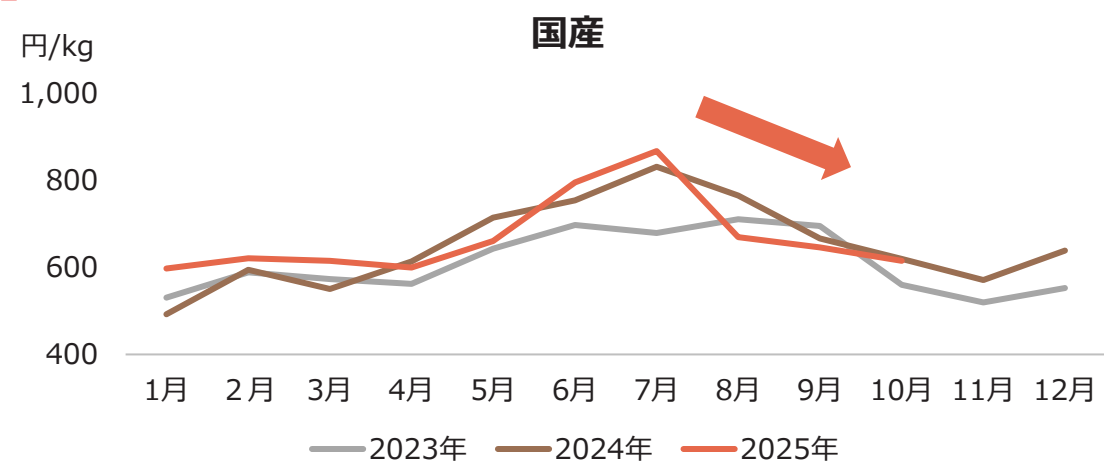
推定出回り量



資料：農林水産省「食肉流通統計」、財務省「貿易統計」

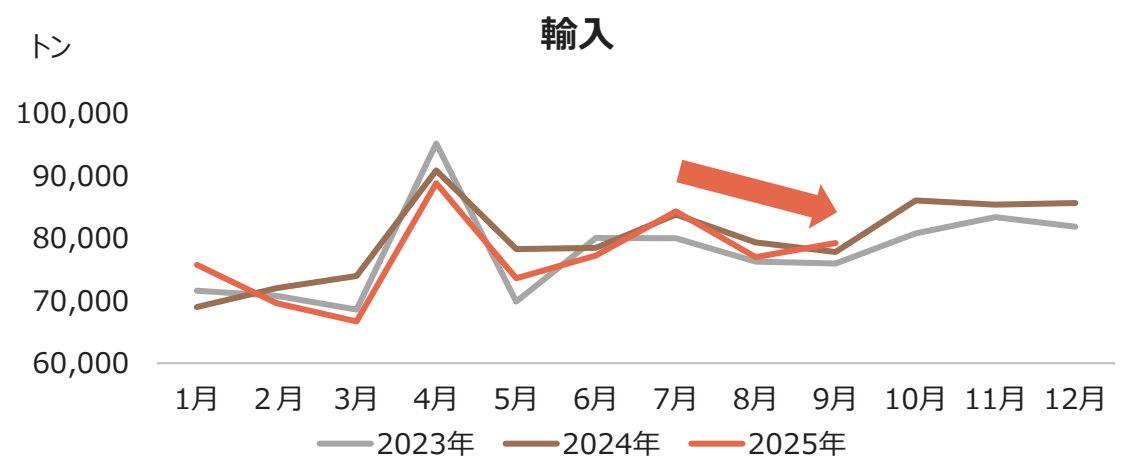
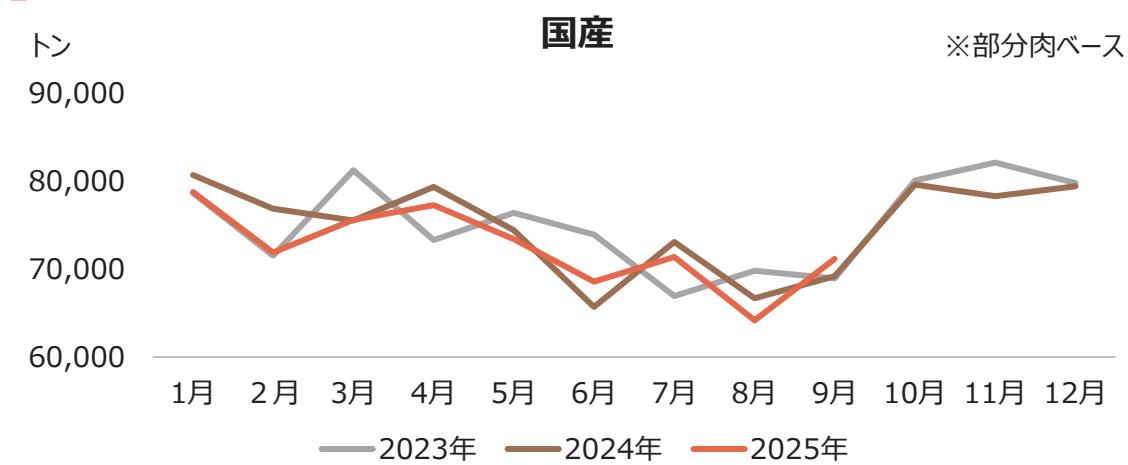
# 市場データ／豚肉

## 価格推移



※国産豚肉…豚枝肉価格 上（東京市場）、輸入豚肉…豚部分肉卸売価格 冷蔵 米国産/ロース

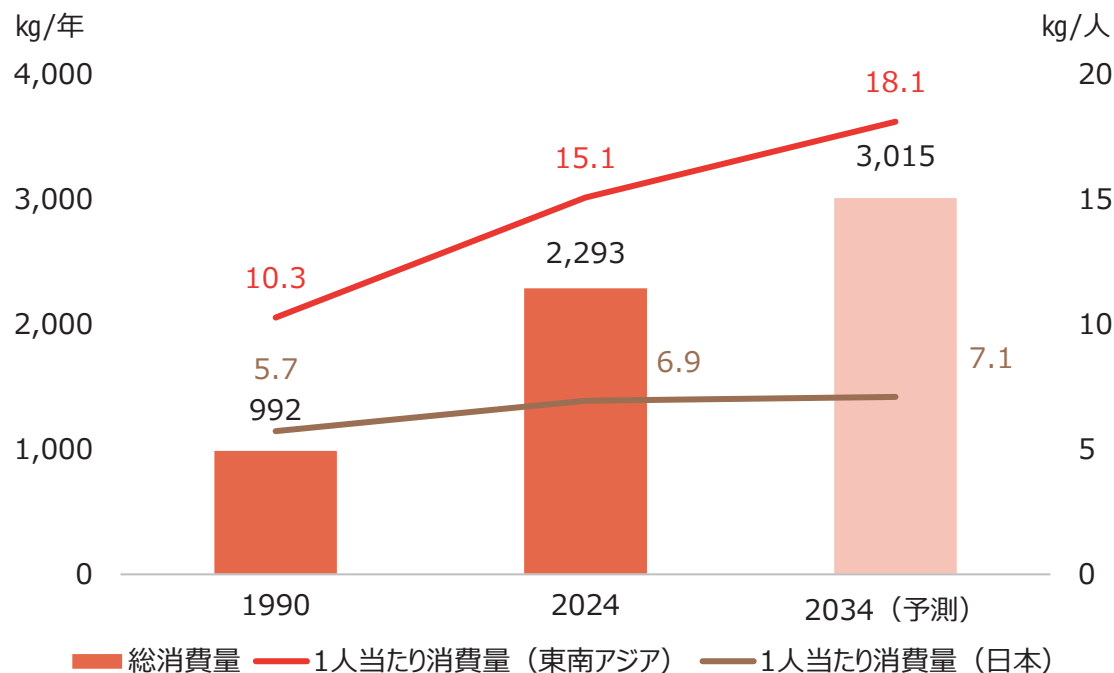
## 推定出回り量



資料：農林水産省「食肉流通統計」、財務省「貿易統計」

# 市場環境データ

## 東南アジア※と日本での牛肉消費量の展望

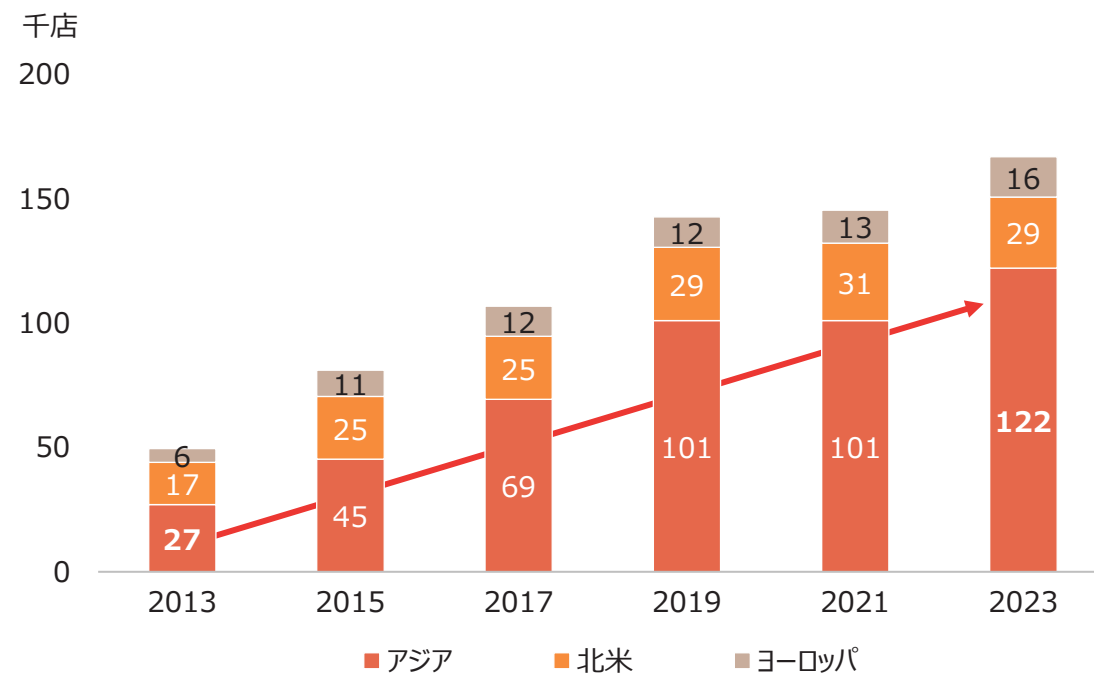


- ・ 経済成長に伴い**中間層の所得が増加**
- ・ 食生活の多様化により、**高付加価値食品への支出が拡大**
- ・ **牛肉需要が増加**：嗜好性・栄養価の高さが要因
- ・ **個人消費量も顕著に増加傾向**
- ・ 所得水準の向上により、**牛肉市場の持続的な成長**が期待できる

※主要5カ国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム）

資料：OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034

## 海外での日本食レストラン数※推移



- ・ アジアでは、コロナ禍後の規制解除、日本食人気の高まり、チェーン展開する企業の進出等により**10年で約4.5倍に増加**

※海外現地で「日本食レストラン」として扱われている店舗等が対象

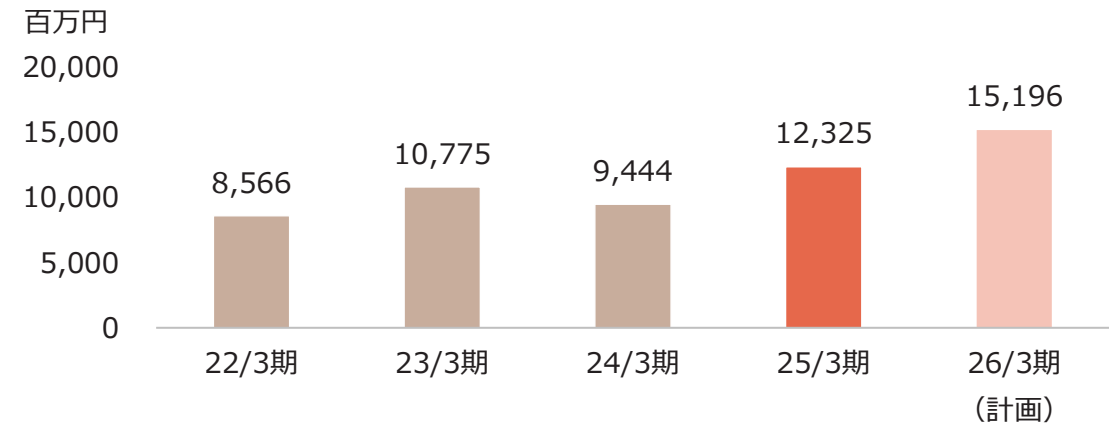
資料：輸出・国際局 輸出企画課「海外における日本食レストランの概数（推移）」

# 売上構成と市場シェア

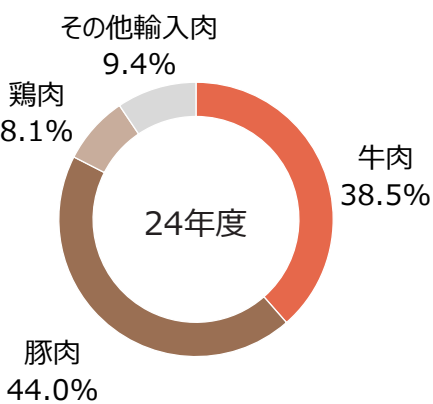
## 国内における販売シェア



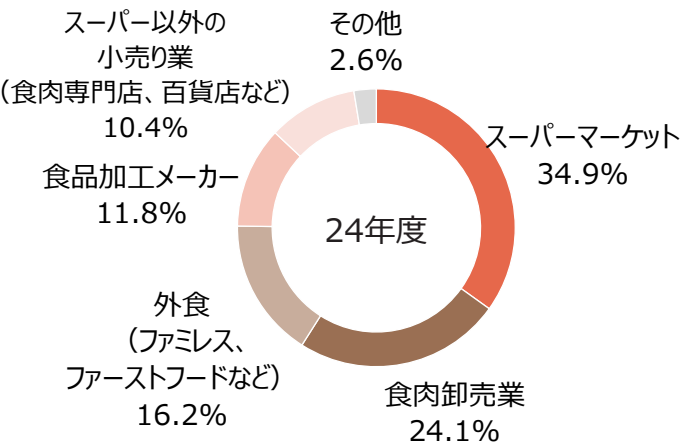
## 海外事業売上高推移



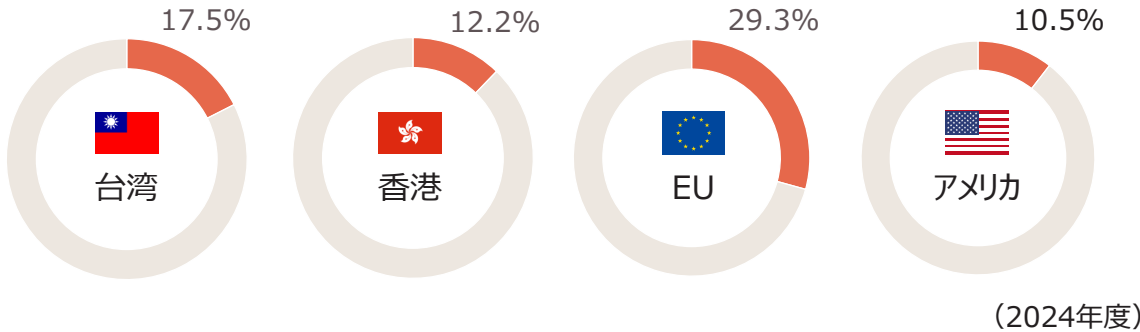
## 売上構成比 (国産・輸入)



## 販売先構成比 (売上高ベース)



## 牛肉輸出国別マーケットシェア (売上高ベース)



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、2025年11月20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。