

スターゼングループ統合報告書

INTEGRATED REPORT **2023**





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しよう

当社はすべてのステークホルダーへの社会的責任を果たすことを使命として認識しております。

特に当社を信頼いただき、お取引いただけるお客様のご成長のために何をすべきかを常に考え、お客様の満足度向上に努めております。

スターゼンで働いてよかったと思える会社にしよう

当社が持続的に成長し、お客様をはじめとしたステークホルダーへの社会的責任を果たすには、

最も身近なステークホルダーである従業員の満足度向上が欠かせないとの認識のもと、従業員が安心して長く働ける環境・制度を整備します。

仕事を通じて自ら成長しよう

「常に安全・安心な商品を提供すること」により社会から必要とされる企業であり続けるために、課題解決に向け従業員一人ひとりが仕事を楽しみ、

仕事を通じて自ら成長できる職場環境を整えます。



目次

▶ 価値観

理念体系 1
 編集方針／情報開示体系 2
 沿革 3
 At a glance 4

▶ 価値創造の仕組み

社長メッセージ 5
 価値創造プロセス 9
 6つの資本 10
 事業モデル（トータルサプライチェーン） 11
 財務・非財務ハイライト 12

▶ 中長期戦略

前中期経営計画の振り返り 14
 新中期経営計画
 全体像 14
 方針と基本戦略／財務目標 15
 新規事業への挑戦 16
 国内事業改革 20
 サステナビリティ経営と経営基盤強化 ... 25

▶ 持続的成長に向けた取り組み

サステナビリティ（重要課題と特定プロセス）... 26
 環境への取り組み 27
 社会への取り組み 31

▶ 持続的成長を支える基盤

コーポレート・ガバナンス 35
 コンプライアンス 40
 リスクマネジメント 41
 役員一覧 42
 社外取締役メッセージ 44

▶ データ

11年間の連結財務サマリー 46
 会社情報／投資家情報 48

表紙のご説明

新たに策定した中期経営計画を基軸として、多様な人材によって新たな挑戦や様々な取り組みと、提供価値が広がっていく様子を表現しています。



編集方針

「統合報告書 2023」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。本報告書では、2022年に定めた「価値創造プロセス」をブラッシュアップし、6つの資本、事業モデルをより具体的に表現し、当社グループの提供価値や、持続的成長に向けての考え方をより明確にすることを目指しました。

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

2023年3月期（2022年4月～ 2023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

財務情報		非財務情報	
統合報告書 2023			
IR 情報 https://www.starzen.co.jp/ir/	サステナビリティ https://www.starzen.co.jp/sustainability/	有価証券報告書 https://www.starzen.co.jp/ir/library/securities.html	コーポレートガバナンス報告書 https://www.starzen.co.jp/sustainability/file/governance_hokoku.pdf
決算短信 https://www.starzen.co.jp/ir/library/financial.html			
中期経営計画 https://www.starzen.co.jp/ir/management_policy/strategy.html			
その他			
企業情報 https://www.starzen.co.jp/company/	商品情報 https://www.starzen.co.jp/product/	国内・海外拠点情報 https://www.starzen.co.jp/company/base.html	

Our History

沿革

1948年(昭和23年)の創立以来、当社は70余年にわたり、食肉を中心に事業を展開し、日本における食文化の発展に大きな役割を果たしてきました。

全国畜産(株)創立 日本初の取り組みで食肉業界を牽引

祖業は役牛の売買でした。1949年に食肉の取り扱いを開始し、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きました。豪州産冷凍牛肉の試験輸入や、氷冷却貨車による豚枝肉遠距離輸送などに日本で初めて挑戦し、食肉業界を牽引しました。また、1962年からハム・ソーセージの製造・販売を開始し、東京証券取引所に上場。事業拡大に伴い従業員も増加したため、社内報の発刊や事業所ごとの月例会を開始し、社内コミュニケーションの強化にも注力しました。



在日米軍向け牛枝肉と当社従業員 (1954年)



阿久根出張所開設 (1957年)

加工能力・販売網の拡大と 海外展開

高度経済成長で食の洋風化が進む中、当社は時代のニーズを捉え事業を拡大しました。日本マクドナルド株式会社と国内製造ハンバーガーパーティの売買契約を結び、1972年に冷食千葉工場を開設。また、国内の加工・製造工場や営業拠点の拡充、オーストラリア・米国での海外拠点立ち上げなどを実施しました。牛肉の輸入自由化を控え、食肉の安全性がさらに厳しく問われるようになり、1989年に食肉安全検査所を設置。安全な食品の供給に努めました。



冷食千葉工場開設 (1972年)



松尾工場開設 (1984年)

輸入取引の拡大と 品質保証体制の構築

牛肉の輸入自由化や、共働き世帯の拡大など食を取り巻く環境が大きく変化。当社は輸入食肉の供給基盤を拡大し、加工食品やアウトバック事業を強化しました。1999年、「世の中に輝く星」となることを志して、スターゼン(株)に社名変更しました。家畜疾病や食品事故により食の安全・安心意識が高まる中、SQF認証の取得や、トレーサビリティシステムの確立など、品質保証体制を構築。また、企業倫理室を開設し、コンプライアンス体制を強化しました。



川崎パックセンター(現 関東PC)開設 (1998年)



スターゼン新社名発表会 (1999年)

食肉加工メーカーへの挑戦を本格化 サステナビリティ経営・海外事業の強化

国内の少子高齢化が進み、人手不足が深刻化する一方、国際的には人口増加や紛争を背景に食料安全保障が危惧されています。当社では、商品の高付加価値化や経営の効率化に取り組み、食肉加工メーカーへの挑戦を本格化。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、食品ロスの削減や物流効率化など様々な施策を推進しています。また、中期経営計画で掲げる海外事業の積極展開のため、輸出や海外拠点の機能の充実化を図っています。



EU向け牛肉輸出第1便出発式 (2014年)



スターゼンミートプロセッサー(株)青森工場三沢ポークセンターに国内初となる豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」を導入 (2017年)

1948

- 1948年 全国畜産(株)創立
- 1952年 在日米軍への牛枝肉の納入開始
- 1955年 食肉需要増加に応えるべくオーストラリアより冷凍牛肉の輸入を開始
- 1957年 日本初の氷冷却貨車による豚枝肉遠距離輸送開始
- 1958年 業界初の冷蔵トラックによる豚枝肉輸送開始
- 1960年 肉の流通拡大に備え、豚正肉の製造開始
- 1962年 横浜工場開設、ハム・ソーセージの製造開始 東証二部上場
- 1970年 (株)ゼンチクに社名変更 牛正肉規格化

1971

- 1971年 日本マクドナルド(株)向けハンバーガーパーティ納品開始
- 1972年 ハンバーガーパーティ製造工場として冷食千葉工場開設 ゼンチクオーストラリア社設立
- 1977年 東証一部上場
- 1984年 加工食肉専用工場として松尾工場稼働開始 ゼンチク最大の産地の食肉加工工場として(株)阿久根ゼンチク(現 スターゼンミートプロセッサー(株)阿久根工場)を設立
- 1989年 食肉安全検査所を設置、商品の安全・衛生面の管理体制を強化

1991

- 1996年 国際的に推奨されている衛生管理手法、HACCPの導入開始
- 1998年 川崎パックセンターを開設、アウトバック事業を拡大
- 1999年 スターゼン(株)に社名変更
- 2000年 ハム・ソーセージブランドの老舗ローマイヤ(株)と資本業務提携
- 2003年 社会的責任を果たすべく、コンプライアンス体制の整備に着手 トレーサビリティ確立 「国産牛生産履歴情報」発信開始
- 2004年 「国産豚生産履歴情報」発信開始 いわき営業所が流通業として初のSQF認定を取得
- 2010年 阿久根工場で処理・加工した和牛の輸出を開始

2011

- 2012年 ローマイヤ(株)を完全子会社化
- 2016年 三井物産(株)と資本業務提携
- 2017年 スターゼンミートプロセッサー(株)青森工場三沢ポークセンターに国内初となる豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」を導入。機械化・省力化を推進
- 2017年 アディレクトシンガポール社と資本業務提携
- 2018年 焼成ハンバーグ専用工場として、福島県に本宮工場設立
- 2021年 富士総合食品(株)と業務提携 中国に星徳真食品(上海)有限公司を設立
- 2022年 サステナビリティ経営の推進に向け、スターゼングループの重要課題を特定 (株)大商金山牧場と資本業務提携

売上高(2023年3月期)

4,251億円

売上高の推移

At a glance

スターゼンの今 スターゼンは、食肉業界のトータルサプライヤーとして、国内外のお客様に安全・安心な商品をお届けしています。



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つなぎ、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。



加工・製造拠点
全国 **19** カ所

SQF認証取得事業所数
全国 **57** カ所

輸出可能先
30 の国と地域*
*外部委託先工場を含む

グローバルな調達網
世界 **16** カ国

約 **500** 台の
自社営業車両

営業拠点
全国約 **50** カ所

食肉流通の

最適解を知るプロ集団

食肉のプロならではの提案力と対応力で、国内外の様々なお客様から高い信頼を得ています。

社員数
2,729 名

食品・食肉に関する専門人材

お肉検定保有者
1級 **1,347** 名 2級 **179** 名

ハム・ソーセージ・ベーコン製造技能検定保有者
1級 **21** 名 2級 **20** 名

牛・豚部分肉製造マイスター保有者
牛 **24** 名 豚 **48** 名

食品表示検定保有者
上級 **1** 名 中級 **26** 名 初級 **21** 名

※上記数字は2023年3月末時点

社長メッセージ



皆様の食生活を支え、
豊かな食文化の創造に貢献するため、
ビジネスモデルの変革を進めてまいります。

横田 和彦

代表取締役社長

■ 2023年3月期は過去最高の売上・利益を達成

2023年3月期は、食肉消費の伸びが落ち着きを見せ始めるとともに、食肉の輸入価格や飼料価格、エネルギーコストが高騰し続けるなど、前期に続き厳しい環境となりました。そのような中においても、当社グループでは、各部門の連携強化により過去最高の売上・利益を達成することができました。食肉や加工食品といった部門別に見ても全部門で増収を果たし、利益面でも輸出や外食需要の回復で伸長した国産牛肉をはじめ、主要な品目すべてで前期を上回りました。

こうした好業績を収めた要因としては、従来は個別最適の意識が強く意思統一が図りきれなかったグループ内の供給部門と販売部門が、“チームスターゼン”という全体最適の観点から一つのベクトルで連携を強化した結果、販売機会に対して迅速かつ確に商品を提供できたところが、大きいと考えています。また、お客様の需要に見合った輸入食材の買い付けを行うことで、在庫ロスを大幅に削減するなど、多くの成功事例をグループ全体で築いています。

私が2021年4月に社長に就任して以来、常に社内に伝え続けてきた「横串を通した基盤整備」「従業員の意識改革」が、浸透してきた結果だと考えています。

■ 新中期経営計画の初年度にあたり

当社は、中長期的な成長を実現し、社会に貢献し続けるため、今年度からの3年間を“変革の時”と位置づけ、新しい中期経営計画をスタートさせました。そのテーマは「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」です。

現在、世界中で気候変動、資源枯渇、人権侵害などの様々な社会課題が急速に顕在化しています。企業がこれらの課題解決に積極的に取り組むことは、持続可能な社会を実現する

社長メッセージ

ために欠かせない重要な経営課題である一方、これを会社の短期的な業績と両立することは容易ではありません。それらを成し遂げるためには、現状のビジネスモデルや収益構造などを見直していく必要があり、新たな中期経営計画には「変革」に向けた明確な方針を掲げることとしました。

具体的には、「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」を中期経営計画の3本の柱とし、これらを実現させるために、当社はこの3年間で400億円の投資を行う計画です。当社が行う投資の規模としては過去にない極めてチャレンジングなものです。これらの投資を先行させることから、一時的な償却負担は増加するものの、ROIC5.5%以上の目標を掲げ、資本効率も重視した経営となるよう舵を切ります。具体的には、事業部門ごとのROICを算出することにより、事業ポートフォリオ・マネジメントを徹底し一層の企業価値向上に努めてまいります。

前述した中期経営計画における3本の柱を達成させるために不可欠な「人材戦略」と「ガバナンス強化」を含めた具体策は次のとおりです。

(1) 新規事業への挑戦

当社グループは、日本国内において、生産・調達から製造・加工、販売までに至る「トータルサプライチェーン」の構築を主眼に置き、安全・安心な食肉や食肉加工品を安定的にお客様にお届けするビジネスモデルでこれまで成長してまいりました。しかし、国内では少子高齢化によりすでに首都圏でも東京以外の人口は減少し、その東京でさえも2030年には減少に転じる見通しです。中長期的にみた市場規模の縮小が予想される中、既存の国内マーケットだけで持続的な成長を実現することは困難です。一方、海外においては人口増加や新興国の経済発展により食肉需要が旺盛であり、当社は新たなマーケットを開拓すべく海外での販売に注力します。

今後は、「トータルサプライチェーン」のモデルを海外でも展開し、2030年までに海外売上



高比率15%を目指してゆきます。具体的な施策としては、和牛輸出拡大のため、阿久根工場や三戸ビーフセンターなどの輸出認定工場を拡充し輸出体制を強化するとともに、豪州産Wagyuの肥育事業や海外の牛肉サプライヤーへの出資などを具体化します。また、海外での販売力を強化するため、現地パートナーとの協業により当社の食肉販売モデルの海外展開を図ります。

国内においても、これまで売上高シェアが相対的に低かった中食・外食産業、EC・通販サイトでの販売シェア拡大に向けた施策を実行し、成果を上げてまいります。

社長メッセージ



(2) 国内事業改革

国内事業の地位を確固たるものとするための改革にも取り組みます。具体的には、当社グループの強みである産地工場に併設する「産地型プロセスセンター」と、大都市圏に設置する「消費地型プロセスセンター」の機能を拡充します。お客様の人手不足という課題を解消させる商品群の拡充や、社会課題である食品ロス削減に向けた賞味期限延長商品の開発に引き続き取り組みます。加えて、近年の原材料価格などの高騰や消費者のライフスタイル多様化により「価格」だけではなく「価値」を重視した商品への需要が高まっているため、高付加価値商品

の取り組みを強化してゆきます。また、加工食品を軸に商品開発やマーケティング強化に向けた体制の構築を図るとともに、お客様視点で選ばれ続けるブランドをつくる“エクスターナルブランディング”と、ビジョンの浸透を社内に向けて行う“インターナルブランディング”を両面から推進し、収益基盤の強化と持続的成長を図ってゆきます。

物流の「2024年問題」への対応にも注力します。当社は全国に営業拠点を有していますがその役割を、販売に特化した業務を行う「営業所」と集荷・配送を中心に行う「ディストリビューションセンター」に切り分け効率化を図っています。あわせて、モーダルシフト、積載効率の改善、輸配送管理のシステム変更などを通じて、全国を網羅する幹線便の整備を行うとともに、外部冷蔵庫の集約や大都市圏での物流拠点の拡充なども進めています。こうした物流の効率化により競争力の強化を図ります。

(3) サステナビリティ経営と経営基盤強化

当社は、業務効率化と生産性の向上、経営判断の迅速化を実現するため、「Zeus」というDXプロジェクトを立ち上げ、老朽化した基幹システムの刷新と業務プロセス改革を進めています。基幹システムについては、前述の“チームスターゼン”という全体最適を支えるために、グループ内の一元管理を可能とするシステムに刷新する計画であり、2027年3月期での完成を目指しています。業務プロセス改革では、まずは外部冷蔵庫との連携による輸入商品の入庫作業の効率化などで成果が出ています。

また、当社はグループ内にITの専門子会社を有しており、DX面でのきめ細かな対応を可能としています。この子会社を2024年4月1日付で当社に統合し、DX・業務プロセス改革をさらに加速させてまいります。

社長メッセージ

(4) 人材戦略

中期経営計画を実現させるためには、人的資本の強化が不可欠であり、当社は人材の確保と育成について具体的な戦略を議論・策定する機関として「人事委員会」を立ち上げました。この委員会を通じて、「横串を通した基盤整備」と「社内人材の流動化」「従業員の意識改革」を実現させてまいります。

人材育成に関しては、各階層での研修制度を充実させ、学びの機会を増やす方針を掲げるとともに、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を後押しするために「社内公募制」を導入し、自らの意思で部署異動ができる機会を提供しています。

また、働き方改革の一環として、本社ビルを完全フリーアドレスとしていますが、組織横断的で活発なコミュニケーションを生んでいることから、これをグループの拠点全体に展開していく計画に着手しています。

今後も、一人ひとりが生き生きと働き、あらゆることに挑戦できる風土を構築し、従業員の継続的な成長をサポートしてゆきます。

(5) ガバナンスの強化

当社グループ全体の健全な成長と持続的な価値創造を実現させるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が必須と考えます。

当社は、これまででも独立社外取締役の比率向上や女性取締役の選任などによる取締役会の多様性確保に努めてまいりました。また、今年度からは社外取締役の役割を一層充実させ、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、リスク管理委員会の各委員に社外取締役も選任し、経営の意思決定に外部からの視点をより積極的に取り入れています。

■ ステークホルダーの皆様へ

「食」は私たちの生活にとって欠かすことのできない要素であり、食品を取り扱う企業は、今までその恩恵を受けて安定した経営を継続してきました。しかしながら、近年の不安定な世界情勢と食に関わる様々なリスクが顕在化している状況下で、経営の舵取りは非常に難しい局面にあるといえます。

そうした中においても、事業を安定的に成長させてゆくことにより企業価値を高め、安定的な配当を実施していくことが株主の皆様の利益にかなうと考えています。今後もその配当方針を維持し、株主の皆様への利益還元を図ってまいります。

私たちが目指すのは、単なる事業の成長だけではなく、「持続可能な成長を果たし、ステークホルダーの皆様が必要とされ、信頼される企業」であり続けることです。多様化する社会・環境の課題解決に貢献し、また、皆様との対話を通して承ったご意見・ご期待を真摯に受け止め経営に反映させることにより、当社グループの企業価値の向上を図ってまいります。

今後とも、皆様のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



価値創造プロセス

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ようか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

サステナビリティ経営 P.26

重要課題

- 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

INPUT P.10

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

グループ事業

▶ **新中期経営計画**  P.14
収益構造の再構築とサステナブルな事業運営



▶ **事業モデル**  P.11
**常に安全・安心な食肉をお客様のニーズに合わせて
自社グループのサプライチェーンで届けきる**



OUTPUT

国産食肉 輸入食肉

- お客様の要望に応じて加工した国内外の様々な食肉
- 長年培った産地工場のノウハウによって実現する高鮮度な食肉

加工食品 ハム・ソーセージ

- 食品ロス削減に寄与するロングライフ商品
- おいさと時短を両立させた簡便調理商品
- 店舗の人手不足を解決するアウトパック商品

その他

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

OUTCOME

顧客

消費者ニーズに
応えた食の提供

株主・ 投資家

安定的な
株主還元

取引先

持続可能な
サプライチェーン
新規・既存の
取引機会の増加

地域社会

国内外の食文化・
地域経済の発展

従業員

多様な人材の
活躍・成長

地球環境

環境への
負荷低減

外部環境

環境意識の
高まり

少子高齢化
社会
の進展

食の安全や
健康への
関心の高まり

食ニーズや
価値観の
多様化

サステナビリティ
への期待の
高まり

世界的な
食肉需要の
増加、海外市場
の拡大

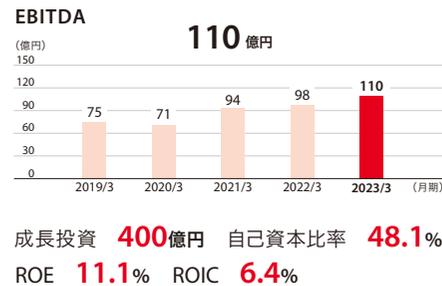
デジタル化
の進展

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するとともに、様々な社会課題を解決する事業活動を展開し、持続可能な社会の実現にも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、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。



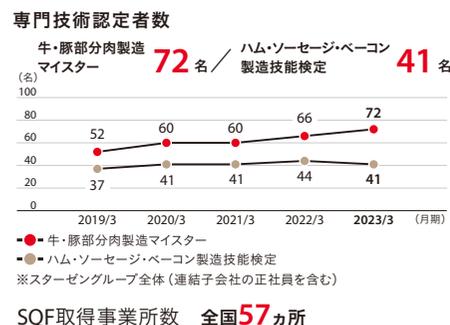
製造資本 当社ならではの商品を生み出す施設や開発力

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。



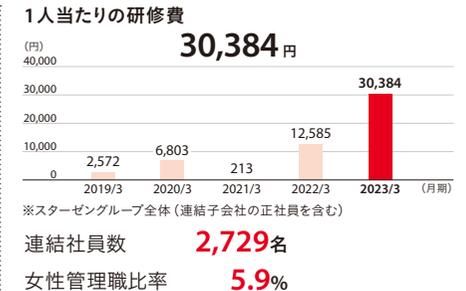
知的資本 長年培ってきたノウハウと高度な加工・製造技術

牛・豚のカットやハム・ソーセージなどの製造の資格保有社員が113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。従業員が生き生きと活躍し、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。



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関係性を重視しています。創立以来、安全・安心な商品を消費者にお届けするために、お取引先、お客様との信頼関係を大切にしてきました。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

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、そのためには自然環境の保全が欠かせません。当社グループでは、生産者をはじめ国内外のステークホルダーと連携し、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に努めています。

スコープ	単位	排出量
スコープ1*1		26,868
スコープ2*1	t-CO ₂	32,261
スコープ3*2		5,881,149

*1 スターゼングループ全体におけるスコープ1・2
*2 スターゼン(株)単体におけるスコープ3
スコープ3のカテゴリ別の数値は、当社ホームページの有価証券報告書をご確認ください

事業モデル (トータルサプライチェーン)

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を取り扱うとともに、食肉加工品を製造・販売し、日本をはじめ世界の人々に食の「幸せ」や「豊かさ」をお届けする

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。



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などの協力関係を結び、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ヵ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・高品質な商品づくりを行い、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。自社ブランドだけではなく、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も製造。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ヵ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。

強み

- 国内主要生産地におけるグループ農場
- グループ農場草場で粗飼料の安定確保
- 国内主要生産地に展開する協力生産者
- 受精卵研究など酪農家との生産基盤構築
- 強固な国内販売力に基づく強い仕入れ
- 長年にわたる海外パッカーとの協力関係

持続的成長への取り組み

- 国内外生産者との取り組み強化
- 食品残さ(エコフィード)の活用
- 産学連携による動物福祉への対応推進
- 海外における食肉生産の着手
- 海外調達国の多角化推進
- 海外投資による調達基盤の強化・拡充

強み

- 資格取得者を有する業界屈指の加工技術
- SQF認証工場による高い衛生基準と品質
- 認可取得で25の国や地域へ輸出が可能
- 自動化・機械化の推進
- 自社工場ならではのきめ細かな対応
- 氷感熟成や産地プロセスセンター機能などの付加機能

持続的成長への取り組み

- 工場への投資による取り扱い頭数拡大
- 輸出拡大への工場機能や取り組み強化
- 機械化による工場の省人化・省力化推進
- 産地プロセスセンター機能の拡充
- 太陽光発電やEMSなどの導入
- 技術者の確保および技術の伝承

強み

- 長年蓄積した技術・ノウハウによる商品製造
- SQF認証工場による高い衛生基準と品質
- 自社工場ならではのきめ細かな対応
- 強固な調達力による原料の安定確保

持続的成長への取り組み

- 生産性向上に向けた製造品目の統廃合
- NB商品の拡大、廃棄ロスの削減
- クリーンエネルギーの導入
- 2工場体制などBCPへの取り組み
- 協力工場活用による保有資産の圧縮
- 技術者の確保および技術の伝承

強み

- 食肉カットのノウハウや技術
- SQF認証工場による高い衛生基準と品質
- 強固な調達力による原料の安定確保
- お客様ニーズを満たす多彩な商品製造(簡便、アウトパック、ロングライフ商品など)
- 24時間365日、製造対応が可能

持続的成長への取り組み

- プロセスセンターの機能拡充
- プロセスセンター間の人材交流による技術共有
- 多様化する消費者ニーズ対応商品の開発
- 技術者の確保および技術の伝承
- プロセスセンター保有企業との連携推進

強み

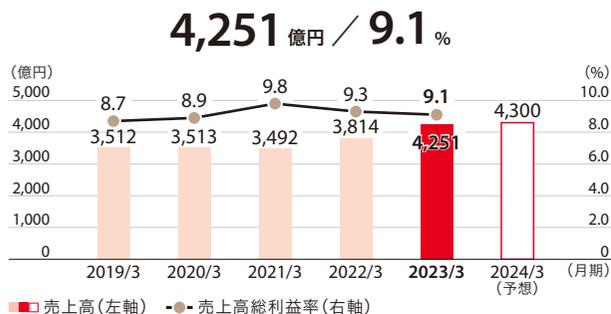
- 全国に有する拠点からの自社車両・契約車両での臨機応変な納品体制
- 多彩な商品バリエーション
- 食肉販売のノウハウと直接対話を通じたお客様ニーズの把握による提案力
- 長年の実績によるお客様との信頼関係
- 輸出体制と現地子会社を通じた海外販売

持続的成長への取り組み

- 販売拠点の整備・統合
- 生産から販売までの物流体制強化
- ECなど成長市場への拡販
- 和牛輸出、三国間貿易など海外販売拡大
- 営業社員の確保と販売技術の伝承

財務ハイライト

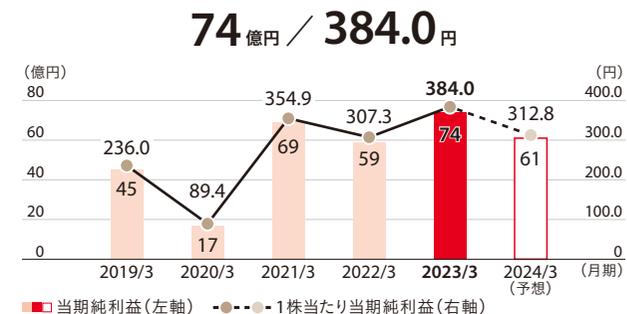
売上高／売上高総利益率



営業利益／売上高営業利益率



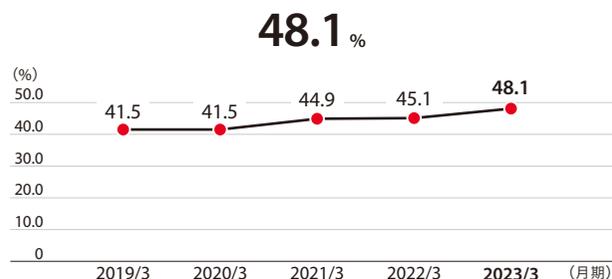
当期純利益／1株当たり当期純利益



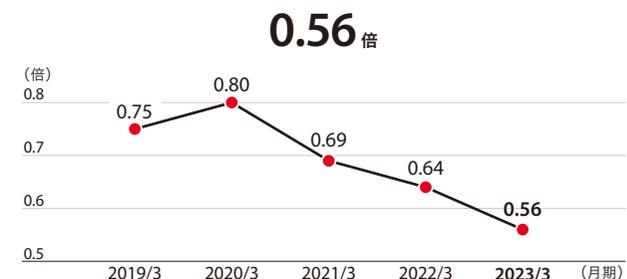
総資産／総資産回転率



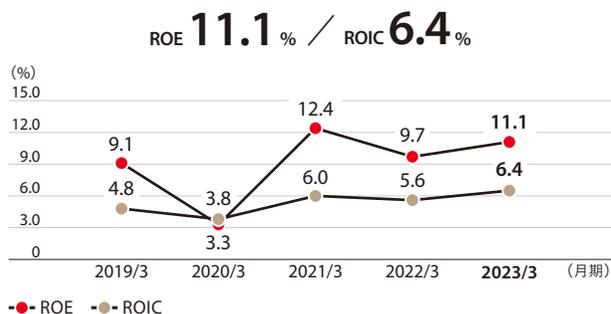
自己資本比率



D/E レシオ



ROE/ROIC



EBITDA

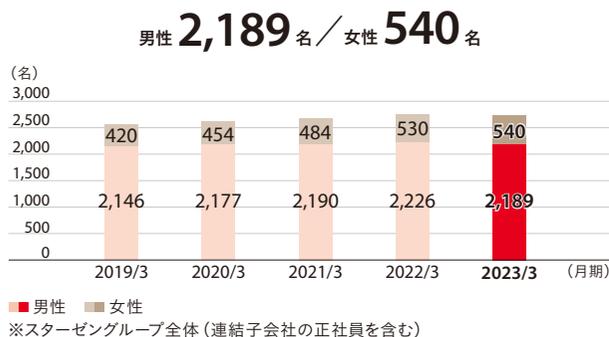


設備投資額／減価償却費

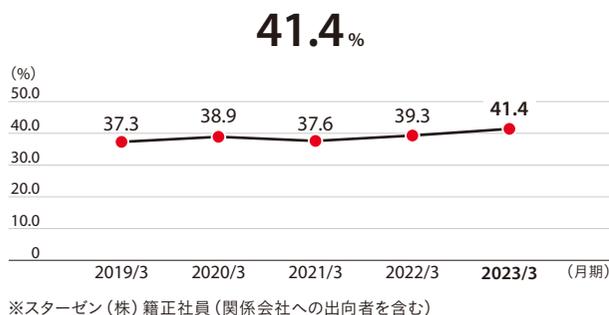


非財務ハイライト

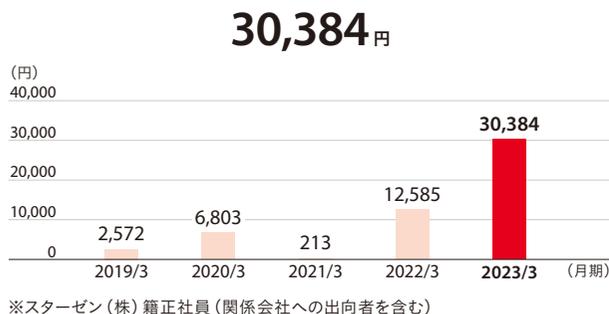
社員数



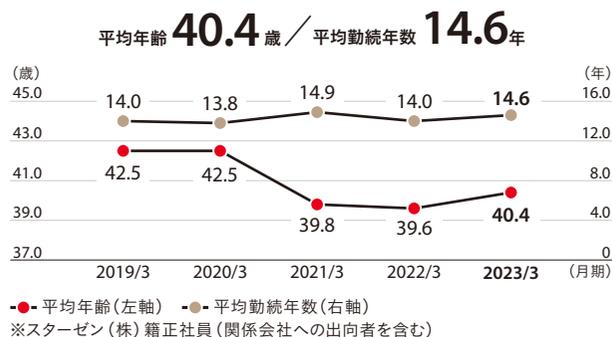
中途採用者の管理職に占める割合



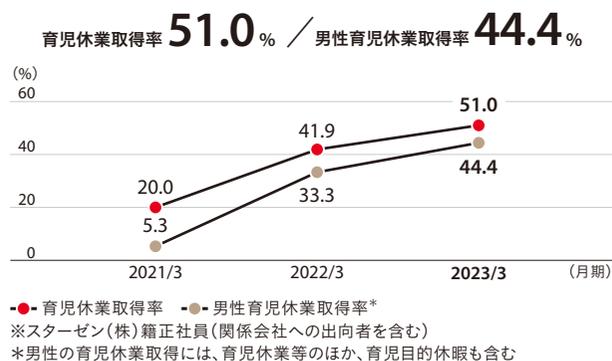
1人当たりの研修費



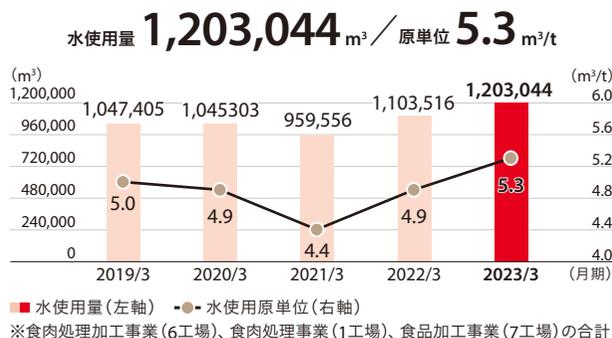
平均年齢／平均勤続年数



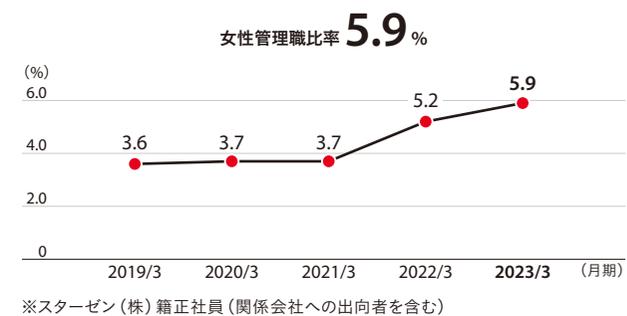
育児休業取得率／男性育児休業取得率



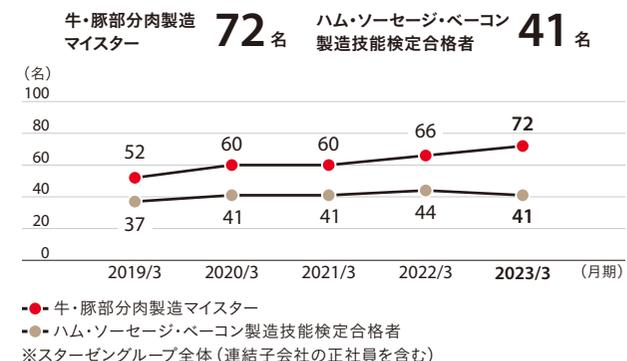
用水使用量／原単位



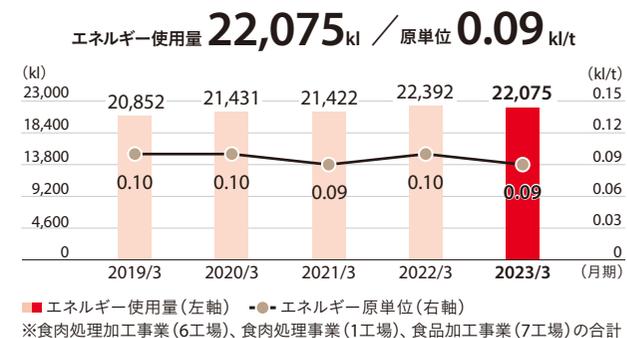
女性管理職比率



専門技術認定者数



エネルギー使用量／原単位



前中期経営計画の振り返り

数値目標と実績

前中期経営計画の計画数値は、最終年度において売上高3,800億円、経常利益60億円、EBITDA95億円としていましたが、これらの数値はいずれも中計2年目において達成し、最終年度も計画を上回る過去最高の実績となりました。一方、その他の目標としていた3年間で350億円の投資実行については、コロナ禍により事業環境の不透明性が高まったことを受け、慎重に実行したことから未達となりました。なお、経営指標である自己資本比率ならびにROE、DERについては下表のとおり、いずれも目標を満たしています。

(億円)

	2021年3月期 (中計1年目)	2022年3月期 (中計2年目)	2023年3月期 (中計3年目)	中計3年目目標
売上高	3,492	3,814	4,251	3,800
経常利益	86	91	102	60
EBITDA	94	98	110	95
自己資本比率	44.9%	45.1%	48.1%	40.0%以上
ROE	12.4%	9.7%	11.1%	7.0%以上
DER	0.7倍	0.6倍	0.6倍	1.0倍以下

基本戦略の成果と課題

前中期経営計画の戦略を実行した結果、下表のとおり一定の成果があった一方、新たな課題を認識しました。これらの課題は2023年4月からの新中期経営計画に織り込み対応しています。

	基本戦略	成果	課題
収益基盤の強化	中核事業の基盤維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> 営業本部機能強化による販売力の強化 食肉工場の拡張、機械化推進 	<ul style="list-style-type: none"> 物流網の再整備
	食肉加工メーカーとしての基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> プロセスセンター新設、業務提携推進 商品のロングライフ化実現 	<ul style="list-style-type: none"> 当社ならではの商品開発
	グローバル企業への展開・代替食肉の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点での事業拡大 「ゼロミート」の製造・販売 	<ul style="list-style-type: none"> 海外人材強化 代替食肉へのさらなる取り組み
持続的発展のための基盤構築	上記を支える基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> 「Zeusプロジェクト」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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の効率性のさらなる向上 地球温暖化への対策 人材確保、人材育成

新中期経営計画

全体像

新中期経営計画では、10年後に想定される市場規模やスターゼングループの将来あるべき姿などから実行施策、計画数値を策定するバックキャスト方式を採用しました。

中期経営計画のテーマに「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」を掲げ、2024年3月期からの3年間で当社が長期的発展を果たし社会に貢献し続けるための礎の期間と位置づけています。サプライチェーンをさらに強化し、国内ビジネスの再構築を図るとともに、海外事業や国内成長市場への販売拡大などの、新たな収益基盤を築いていきます。あわせて、社会課題解決に「食」を通じて取り組み、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指します。



新中期経営計画

方針と基本戦略

前中期経営計画の課題も踏まえ、新中期経営計画では「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つの方針を立てました。

「新規事業への挑戦」では、今後一層の成長が見込まれる海外市場に対し、積極的な販売を展開することと、国内では成長市場へのアプローチを強化していきます。

「国内事業改革」では、物流新時代に向けたグループネットワークの再構築などにより、国内事業の効率化を図ります。加えて、商品開発やブランディングなどの機能を集約し、マーケティング機能を強化することで高付加価値商品の取り組みを推進します。

「サステナビリティ経営と経営基盤強化」では、様々な社会課題への対応や、デジタルトランスフォーメーションを通じて、経営基盤の強化を図り、長期的な成長を実現する企業体への進化を目指します。

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	<ul style="list-style-type: none"> 海外の食肉需要は増加 和牛人気に応える輸出認定工場 など
	国内成長市場へのアプローチ強化	<ul style="list-style-type: none"> 生活態様の変化 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	<ul style="list-style-type: none"> 地方過疎化、人手不足 物流の2024年問題 など
	高付加価値商品の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> コモディティ商品での競合激化 調理食品マーケット拡大 など
3 サステナビリティ経営と経営基盤強化	社会課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり、エシカル消費 社会と企業の共存 など
	DX、業務プロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> 業務の非効率化 システムの複雑化・老朽化 など

収益構造の再構築
サステナブルな事業運営

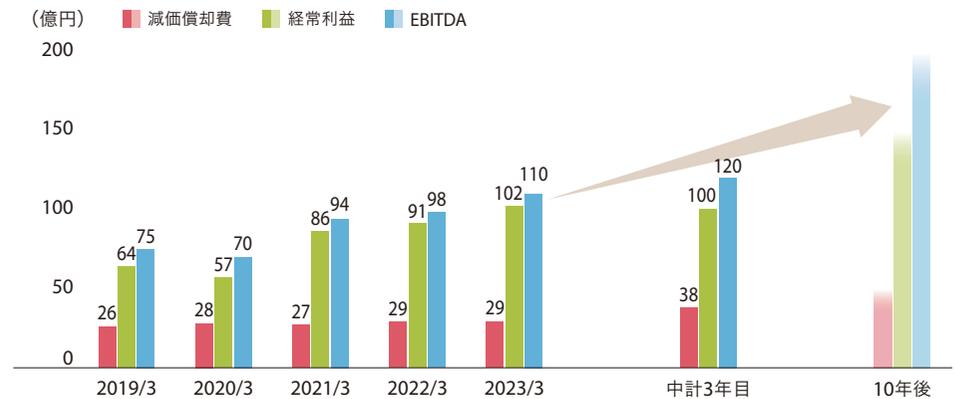
財務目標

新中期経営計画では長期的な企業価値の向上と、持続可能な社会の実現に貢献するため「稼ぐ力の強化」を重視し、2026年3月期までに売上高4,400億円、EBITDA120億円、ROIC5.5%以上などの定量目標を掲げました。

これらの定量目標達成のため、3年間で合計400億円の投資を計画しており、投資採算性・投下資本効率などの検証を通じ、当社グループの持続的な成長に資するかを慎重に吟味しながら実行していきます。

財務面においては、金融環境、社会情勢などに鑑み最適かつ規律ある資金調達を行い、自己資本比率40.0%以上、DER1.0倍以下と健全な基盤を維持します。

EBITDA・経常利益イメージ



その他定量目標	
売上高	4,400億円
自己資本比率	40.0%以上
ROIC	5.5%以上
ROE	8.0%以上
DER	1.0倍以下

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

新中期経営計画 - 1. 新規事業への挑戦

新規事業に挑戦する背景

当社グループでは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」を掲げました。国内では少子高齢化により市場縮小が予測される一方、海外では人口増加や新興国の経済発展により食肉需要も増加傾向です。そこで、海外での販売拡大や、国内においては今後さらに拡大余地がある外食産業への販売強化を新規事業と捉え、本格化させることとしました。

新規事業への挑戦に取り組むうえでの当社の強みと課題

強み トータルサプライチェーン

当社グループは、家畜の生産、国内外からの調達、加工・製造、そして販売に至るトータルサプライチェーンを有する食肉流通のプロ集団です。当社グループの強みとして、輸出認定工場を複数有し、和牛をはじめとした日本産食肉を30の国と地域*に輸出が可能であることや、プロセスセンターなどにおいて徹底した衛生管理と独自の技術を用いた賞味期限延長商品や、お客様のニーズにマッチした商品製造を実現していることなどが挙げられます。そして、何よりの強みが、国内外から集荷した多種多様な食肉を在庫管理しながら、様々な業態のお客様に対し、物流・加工製造・販売といった総合力を駆使してお届けする供給力です。

*外部委託先工場を含む



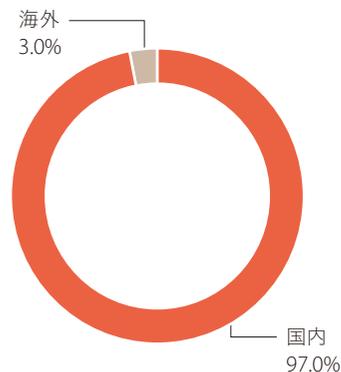
サプライチェーンの詳細 P.11

課題 海外売上高比率や国内の外食販売比率の向上

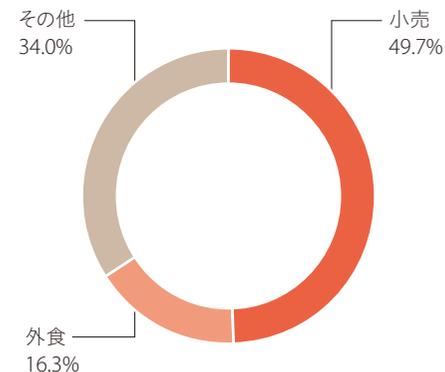
当社グループの販売課題の一つは、海外での売上拡大とそのため的人员体制の強化です。現在、当社グループの売上の95%以上が国内での販売に依存しており、将来的には少子高齢化による国内マーケットの縮小から、グループ売上高の減少が懸念されます。現在、和牛を中心に輸出拡大を図っていますが、今後は外国産の食肉を海外で販売するなど、現地販売を強化します。海外事業拡大にあたって現地人員の増員、および財務経理や与信管理などコーポレート部門の強化を行います。

また、国内マーケットについては、厳しい環境下でも成長している業態や企業は多く存在し、当社が販売を拡大する余地は十分あると考えています。当社グループでは、特に海外進出に力を入れている外食企業への販売を強化し、国内外双方から拡大していきます。

海外売上比率



販売先構成比



新中期経営計画 – 1. 新規事業への挑戦

① 海外事業拡大について

海外での食肉需要は、今後も新興国を中心に拡大していくことが予想されます。当社グループは、2030年の中長期目標の中で、海外売上高比率15%を掲げています。すでに川上の分野では、輸出認定工場の拡充を図り、和牛輸出体制の強化を進めるとともに、豪州で現地生産者と連携し、肥育事業をスタートしました。

また、川下の分野では、これまで調達拠点としての役割が主だった海外現地子会社に販売拠点としての役割を付加し、海外での販売拡大に向けた取り組みを進めています。

サプライチェーン強化の取り組み

川上での取り組み

拡大する和牛輸出に対応するため、当社グループでは国内の生産地において積極的な取り組みを行っています。まず、和牛輸出の旗艦工場である鹿児島県の阿久根食肉流通センターおよび阿久根工場の拡張工事を実施しました。これにより、牛の最大加工能力が10%以上向上するとともに、施設の改善により、温度をより低温に保てるようにすることで、牛の部分肉の賞味期限を従来の55日から85日へと大幅に延長することができました。加えて、牛肉をカットやスライスして特殊フィルムで真空包装する「スキンパック」の包装ラインを導入しました。海外では、ステーキ材としてロース、ヒレといったロイン系部位の人気の高い一方、しゃぶしゃぶやすき焼きなど薄切りで使うカタやモモなどは、カットやスライスの方法が複雑なため、ロイン系に比べると需要の開拓が進んでいません。そのため、当社グループではカタやモモの部位も簡単に商品化できるよう、阿久根工場でもカット、スライスしたものを小分けに包装することで、ロイン系以外の部位の輸出強化を推進しています。加えて、2022年春には輸出専用ブランドである「AKUNE GOLD」を立ち上げ、「2022



阿久根工場のスキンパックライン



三戸ビーフセンター台湾輸出出発式

World Steak Challenge」で最優秀賞を受賞しました。また、青森県に位置する三戸ビーフセンターでは、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ました。これにより、阿久根工場と合わせ和牛輸出拡大に向けた南北2拠点体制が構築できました。さらに、和牛の集荷基盤の強化として、大規模生産者へのサポートや出資などにも積極的に取り組んでいきます。

一方で、オーストラリアでは、牛肉需要が拡大期にある中国・ASEAN市場をターゲットとし、現地生産者と協力して豪州産Wagyuの肥育事業を展開しています。当社オリジナルブランドの「八桜牛」が豪州産Wagyuコンテスト2部門で銀賞を受賞し、品質の高さが認められました。さらに、新たなブランド「御櫻牛」も立ち上げ、流通を開始しました。

これらの国内外の取り組みにより、海外で販売する牛肉の生産調達基盤の強化を図り、海外事業の拡大を目指しています。



World Steak Challengeにて最優秀賞受賞



豪州産Wagyuコンテストにて銀賞受賞



豪州産Wagyuのフィードロット

新中期経営計画 – 1. 新規事業への挑戦

川下での取り組み

当社グループの強みである、国内で培った食肉の加工や流通、販売のノウハウを海外での販売にも応用し、海外市場での需要開拓を加速していきます。これまで、海外現地子会社は日本への輸出を中心とした調達拠点の役割が主でしたが、そこに販売拠点としての役割も付加しています。具体的には、シンガポールやタイ、アメリカでは現地のパートナー企業と連携し、食肉をカットしてお客様に提案する当社の販売モデルを展開し、日系小売企業や外食企業を中心に成果を上げています。

さらに、食肉の最大の消費国である中国においては、将来的な和牛輸出解禁に向けて、当社シンダーゼンシーベン星徳真食品（上海）有限公司を通じて現地企業との連携を開始しました。国内と同様に多種多様な食肉を扱い、様々なお客様の需要に対しタイムリーにお届けする体制の構築を進めています。

また、海外で食肉事業を行っているお客様に対しても、当社をさらに理解していただき、“スターゼンファン”を増やすための取り組みを推進しています。2023年4月には、海外の小売店や外食店のお客様を日本に招待するツアーを開催し、当社の工場やパートナーの生産者、お得意先様のスーパーマーケットや飲食店などを視察していただきました。当社グループの機能やバリューチェーン、商品の品質・安全性などを理解いただき、さらなる信頼関係の構築を図ることができ、今後の販売拡大に対する手応えを得ることができました。



海外展開に向けた新たな人材戦略

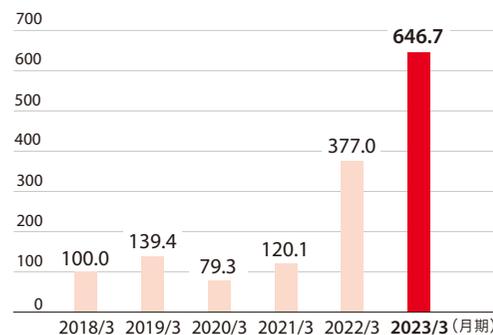
これまでの当社グループの海外拠点は、日本向け輸出商品の調達先開拓と仕入れ業務を主としてきました。今後、2030年の中長期目標である海外売上高比率15%を実現するためには、現地販売員の増強だけでなく、彼らをマネジメントするスキルを持つ人材や、財務経理、通関や各国の法令に対応する専門知識を持つ人材の確保が必要です。これらを実現するために、以下3つの人材戦略を推進しています。

販売人員の増強

現状海外での販売については、和牛の需要部位の輸出を中心に展開していますが、今後さらに拡大するには、和牛の多部位販売に加え、和牛以外の国産食肉や、豪州産Wagyuなど外国産食肉の販売拡大を進めていく必要があります。まず和牛販売においては、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で活躍させる配置転換を進めています。和牛の価値をしっかりと伝え、おいしい切り方や食べ方なども提案して、お客様の支持を得られる販売体制を構築して拡大を図ります。

一方、外国産の食肉を現地で販売するには、その地域の経済情勢や食文化、慣習などを熟知している現地の人材が適しています。そのため、現地での従業員採用を増やしており、同時に、現地企業との提携も積極的に検討しています。

海外子会社売上上の推移



ガバナンス強化に資する管理部門の強化

和牛輸出の拡大を契機に、当社の海外拠点での販売は近年、急速に拡大し、拠点の従業員数も増加しています。しかし、これに伴い、日本向け商品の仕入れが主体であった頃と比較して、販売における在庫や与信・資金、人事労務管理など、業務も多様化し複雑になっています。今後、当社がさらなる海外販売拡大を目指すには、現地の責任者や従業員のスキル向上が不可欠です。また、これらの管理業務において、財務経理、人事労務、通関、各国の法令に対する専門知識を持った部署のサポートも欠かせません。当社では海外本部に海外事業管理部を、財務経理本部に海外店管理室を新設し、海外拠点の事業面と財務経理面のサポートを強化しています。さらに、人事部などの管理部門も労務管理や人材配置などをサポートする体制を整えています。

新中期経営計画 – 1. 新規事業への挑戦

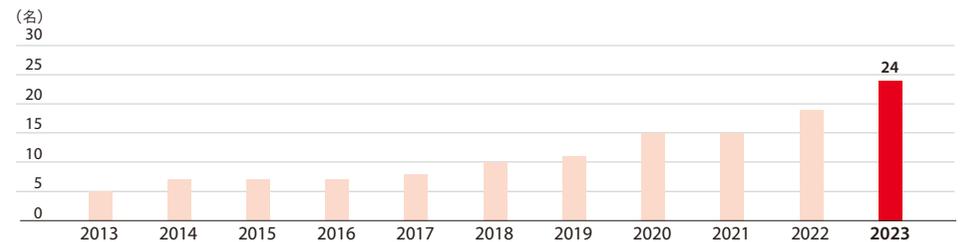
海外人材育成への投資

海外販売を継続的に拡大していくには、社員の配置転換を行うことや、外部から優秀な人材を確保することも必要ですが、自社で計画的に、海外で活躍できる人材を育成することが重要だと考えています。そのため、社員にはできるだけ多くの経験を積ませる取り組みを進めています。具体的には、新卒採用時に海外勤務を希望する学生を積極的に採用し、入社後は語学の勉強や業務の経験を積ませた後、早期にローテーションで海外拠点への出向を実施しています。海外で責任者の役割を担う機会を提供することで、社員が実践的な経験を積めるよう支援しています。

さらに、研修を充実させることで、海外で活躍するためのスキルや知識の習得をサポートしています。次世代経営者研修や、海外パッカーに長期間常駐しての現地研修など、海外で

活躍するために必要な幅広い成長機会を提供しています。当社は今後も、海外人材の育成に積極的に投資し、グローバル市場での競争力を高めていきます。

海外子会社 従業員数



② 国内成長市場へのアプローチ強化

少子高齢化、人口減少が進む国内においても、成長している業態や企業は多数あります。当社においては、国内販売における外食産業の売上高シェアは低く、拡大する余地は十分であると捉えています。そこで、外食産業を国内成長市場と位置づけ、アプローチを強化していきます。

具体的には、大手外食チェーンを中心に、シェア拡大に向けた戦略を進めていきます。また、海外に進出している外食チェーンのお客様に対しては、当社グループの調達力などを活かした商品提供を行い、国内・海外の両面から売上高拡大を目指します。

国内外食産業の売上高シェア拡大

外食産業では、慢性的な人手不足に対し、調理工程を簡素化して、経験が浅いスタッフでも調理が可能な商品へのニーズが高まってきています。このようなニーズに対応するため、当社はローストビーフやハンバーグ、食肉のスライス・小分け商品など、得意とする商品群を中心に、加工度を上げた商品提案を強化し、食肉原料とあわせて国内外食産業の売上高シェアの拡大を図っていきます。

また、多くの大手外食チェーンが新たな成長市場を目指して海外に進出していますが、進出時当初の店舗数が少ない状況の中では、小ロットでの納品や、スライス加工して納品対応をしている現地サプライヤーを探すのは容易ではありません。

当社グループでは、海外に進出した外食企業の店舗に向け、当社の調達力と、資本業務提携先の食肉加工販売会社アディレクトシンガポール社や米国（ロサンゼルス）のユニブライトフーズ社のような、現地のパートナー企業との協業による加工・物流機能と販売のサポートを強化していきます。



アディレクトシンガポール社



ユニブライトフーズ社

新中期経営計画 ー 2. 国内事業改革

① 物流の効率化 (2024年問題への対応)

当社グループでは、全国を網羅する幹線輸送（工場や産地から販売事業所）とお客様へのラストワンマイル配送を、多くの輸送会社の協力を得ながらともに構築し、お客様に日々商品をお届けしています。しかし、直近の物量増加や諸々のコストアップ、そして間近に迫った物流の「2024年問題」を前に、さらなる業務改善や効率化が求められています。物流分野では、輸送方法の変更や、ルートの抜本的見直し、東西物流拠点の整備や資材の規格統一など、関連するインフラ整備を進め、新しい時代の物流課題の解決に取り組んでいます。

幹線便の整備

▶ 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、幹線便をトラック輸送からフェリーや鉄道での輸送に転換するモーダルシフトを試験的に進め、一部は定期便化しています。鉄道輸送の場合、CO₂排出量がトラック輸送に比べ、最大12分の1程度まで削減できるとのデータもあり、環境対策としても大きな効果が見込めます。



▶ 輸配送の仕組み改善

これまで、グループ内における物流便手配のルールの曖昧さや、システム化の遅れなどによる幹線便のトラブルが多く発生していました。それらの課題解決に向け、当社グループでは物流本部を中心に配送便手配のルール改善や、「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。協力運送会社とのシステム連携も進め「2024年問題」に対応できる体制を整備していきます。

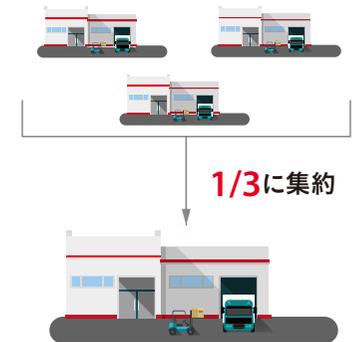
▶ パレット輸送・ダンボール規格統一化

食肉業界の商品箱の多くは、サイズがバラバラのため積み合わせ効率が悪く、作業的にも手積み・手下ろしが主流となっています。そこで当社グループは、商品の積載効率や現場の作業効率を向上させるため、ダンボールの規格統一化に着手し、あわせて日用品や飲料などで一般化されているパレット輸送への切り替えの検討を進めています。取り組みを進めることで、幹線便のさらなる効率化を推進していきます。

物流拠点整備

▶ 外部委託先冷蔵庫の集約化

当社グループでは、従来輸入した食肉を首都圏60カ所以上の外部委託先冷蔵庫に保管し、出荷の際は各冷蔵庫を順次取り回り集荷をするなど、多くの時間と手間を要していましたが、一連の作業の効率化を図るため、外部の委託先冷蔵庫の数を3分の1に集約しました。これにより、月間の集荷件数を4割程度削減でき、輸配送の中で大きなウエイトを占めていた集荷の効率化を実現するとともに、CO₂排出量の削減にも貢献しています。



▶ 販売拠点の整備・DC (Distribution Center) 化

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。人口の集中と減少が進む中で、各々のエリアの特性やお客様側の物流センターの構想なども考慮して、当社の営業拠点を営業に注力する事業所とDCとして配送に特化した事業所に分け、全体での拠点の整理、資産の圧縮を行っていきます。また、エリアによっては、自社で拠点を持たず現地パートナー企業との提携を進めるなどのエリア戦略も検討しています。

▶ 東西物流拠点の強化

物流の「2024年問題」では、今まで運用されていた長距離幹線便が機能しなくなる事例も多く発生します。これらの変化に対応するため、これまで産地以外では、東京に一極集中していた物流拠点を地方に分散させ、各方面で中継物流を進める必要があります。当社では、現在東京拠点であるスターゼンロジスティクス東京物流センターの大幅改修や、関西地区の主要冷蔵庫会社との連携による拠点確保など、東西物流拠点をはじめとするエリア拠点の充実化を進めています。

新中期経営計画 – 2. 国内事業改革

② 高付加価値商品の取り組み

近年、原材料価格の高騰やユーティリティコストの増加などコスト上昇が続き、食品業界においても多くの企業がコスト上昇を価格に転嫁する動きが見られます。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、消費者のライフスタイルにも大きな変化が生じ、価格だけでなく価値ある商品への需要が高まっています。こうした状況を受け、当社は、「価格」から「価値」への戦略転換をすべく、競合他社と差別化が図れる当社ならではの高付加価値商品の開発を進めています。

当社の強み

▶ 衛生面

当社グループでは、食品の安全と品質を確保する国際認証規格SQF (Safe Quality Food) の取得をグループ全体で推進しており、現在、57ヵ所の事業所が取得し、日本最多となっています。全国に7ヵ所ある食肉処理・加工工場は、と畜場と併設しており、外気に触れることなく同じ建屋内で、と畜・処理・加工を行えるため、初発菌数の少ない食肉を提供することができます。これらの食肉は、EUやアメリカ、香港など衛生基準が厳しい国・地域にも輸出されています。また、食肉加工品を製造する工場では、SQFシステムに則り高品質な商品を製造し、営業所でも商品温度の管理を徹底するなどにより、確かな商品をお客様にお届けしています。さらに、当社グループは生産（農場）から流通（事業所）までをSQFでつなぐ、日本初のSQF一貫管理体制も構築しています。



SQFで管理された工場の加工ライン

▶ 商品開発

当社グループでは、国内の産地工場加工した鮮度の良い食肉や自社で調達した輸入食肉を使用し、本社の商品開発部や各加工食品製造工場の商品開発スタッフが、協力会社の設備や機能も活用しながら商品開発を進めています。食肉原料に特化し、スターゼンならではの商品開発に資源を集中しており、ローストビーフやハンバーグなどの商品群で高い販売シェアを維持しています。コンビニエンスストアや外食企業向けの特定分野の商品に関しては、業務提携先で機内食の製造を手がけ高い商品開発力を持つ、富士総合食品（株）をはじめとする提携企業の協力を得ながら、商品開発を進めています。このように当社ならではの商品開発に注力することで、加工食品をはじめとした高付加価値商品の取り扱い比率を上げ、利益率の向上を図ります。



富士総合食品（株）での製造商品

▶ 機能面

当社グループの強みは、と畜場併設工場をはじめ、加工食品製造工場や、原料を加工してアウトパックするプロセスセンターを有していることです。さらに、自社で国内外の食肉原料の調達や商品開発も行っており、市場のニーズに対応可能な体制を築いています。特に、プロセスセンターには、産地工場内に設置した「産地型プロセスセンター」と、消費地近郊に設置した「消費地型プロセスセンター」の2種類があります。産地型プロセスセンターでは、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っています。一方、消費地型プロセスセンターでは、人手不足に悩むお客様の店内作業を代替することでお客様の生産性向上や、消費者の利便性をかなえる簡便・時短商品の製造を行っています。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。



消費地型プロセスセンター製造のローストビーフサラダ

新中期経営計画 – 2. 国内事業改革

賞味期限延長

当社の衛生水準や商品開発力を含む機能面などの強みを活かして、市場ニーズにマッチした商品づくりを行っています。その1つが、賞味期限延長商品です。日本の食品の廃棄は年間500万t以上あり、社会課題の一つとなっています。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。当社グループでは、重要課題に「食品ロスの削減」を掲げ、賞味期限延長商品の開発に取り組んでいます。賞味期限が延びるメリットとしては、遠方まで商品の配送が可能になることによる販売エリアの拡大や、店舗での値引きや廃棄ロス減少によるお客様の収益改善なども挙げられます。

当社の強みである、SQFの認証を取得したと畜場併設工場で加工する、初発菌数の少ない食肉や、それらの食肉を原料にした加工品を用いて、産地型プロセスセンターと消費地型プロセスセンターでは、多くの賞味期限延長商品の製造や取り組みを行っています。

▶ ガス置換包装

食品を包装する際に包材内の空気を取り除き、その代わりに二酸化炭素や窒素などのガスを封入することで、食品の変質を抑制する効果があります。2022年12月に「ガスパック技術活用検討委員会」を立ち上げ、ガス置換包装による賞味期限延長・食品ロス削減の取り組みを強化しています。



ガス置換包装のライン

▶ スキンパック包装

伸縮性に富み食品を隙間なく覆う特殊なフィルムを使用したスキンパックは、酸化やドリップ（保存時に食品から出る水分）を抑制し、鮮度保持と賞味期限の延長を実現します。当社では販売拡大に向け、2022年7月に阿久根工場に製造ラインを導入し、冷蔵で賞味期限40日の和牛サーロインのスキンパック商品も開発しました。



スキンパック包装した和牛サーロインステーキ

脱酸素剤入りローストビーフ導入メリット



▶ 脱酸素剤入り包装

脱酸素剤入り包装とは、包装内に脱酸素状態をつくり出すことで、酸化による品質劣化や変色を防ぐ包装です。当社グループでは、特定加熱食肉製品の包装で取得した特許を使い、通常包装よりも賞味期限が長いローストビーフ、ローストポーク商品の製造を行っています。



脱酸素剤入りローストビーフ

▶ 産学連携の取り組み

当社グループでは、大学などの研究機関と共同で研究を行っています。2022年開催の「日本食品微生物学会学術総会」では、麻布大学教授 森田幸雄氏と共同で行った、「内臓肉におけるガス置換包装の効果に関する研究」の成果を発表し、優秀な研究の一つに選ばれました。このような産学連携の取り組みを通じて、先進的な商品の開発を行い、技術力の高い食肉加工メーカーを目指しています。



研究成果発表の様子

新中期経営計画 – 2. 国内事業改革

人手不足対応商品や利便商品の拡充

市場ニーズにマッチした商品の2つ目は利便商品です。当社グループは、社会環境の変化に対応した商品開発にも積極的に取り組んでいます。

小売業のお客様においては、近年社会課題ともなっている慢性的な人手不足から、店舗のバックヤードでの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。一方で、効率化を図るためにお客様自身でプロセスセンターを運用するケースも増えており、そうしたお客様のプロセスセンターに向けては加工現場で手間を軽減するため、お客様が求める規格に合わせた原料規格の要望も増加しています。

また、共働き世帯や単身世帯、高齢世帯が増加しており、調理時間や買い物の手間などを削減できる商品への需要が高まっています。当社グループでは、今後もこうした社会環境の変化に対応した商品・サービスの開発に力を入れていきます。

小売業の人手不足対応商品

▶ 食肉スライス

お客様の店舗に近い消費地型プロセスセンターでは、店頭にもそのまま並べることのできる食肉のスライスパックを提供しています。多くの小売業では、店舗のバックヤードで食肉を加工する人員が不足しており、こうした人手不足の解消策として、当社グループのスライスパック商品の導入が増加しています。



▶ キット商品

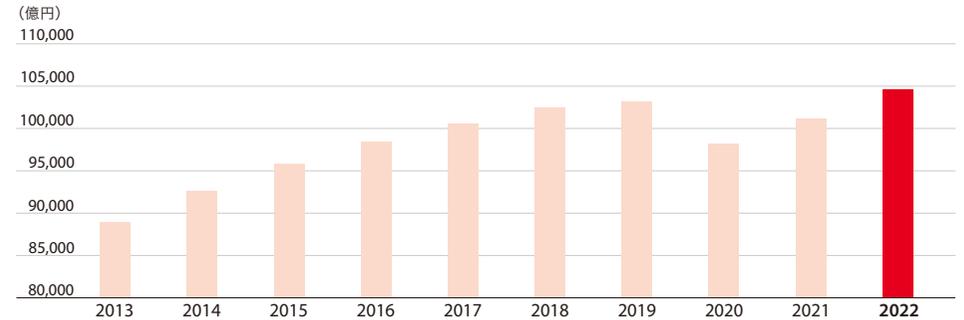
肉、野菜、タレなどがセットとなり、店舗内で混ぜ合わせてトレーに盛り付け、そのまま店頭にも並べられるキット商品を提供しています。食肉スライスと同様に、店舗従業員の作業負担を軽減したいという、小売業のお客様のニーズに応えて好評を得ています。



▶ 得意先プロセスセンターが使用しやすい食肉の提供

人手不足解消のため、お客様が独自でプロセスセンターを持つことも増えています。各プロセスセンターごとに使いやすい原料サイズや規格があり、当社はおお客様に対して、それぞれの要望に応えた規格やスペックの商品をお届けしています。当社の強みである産地工場の機能を活かしたサービスで、お客様のプロセスセンターの加工作業の負担を軽減しています。

総菜市场規模の推移



※出所：一般社団法人日本惣菜協会「2016～2023年版 惣菜白書」

消費者が求める利便商品

▶ 味付け商品

フライパンで気軽に調理ができ、好みの野菜を加えるなどのアレンジも簡単な味付け商品は根強い人気があります。当社の強みである調達力を活かし、牛ばらカルビや牛ハラミ、豚トロなど、人気の高いラインアップを取り揃え、それぞれに最適なタレで味付けを行うなど、おいしさや料理の楽しさを提供しています。



▶ 冷凍ストック食肉

コロナ禍を機に、家庭で長期保存できる冷凍食肉の需要が高まり、スーパーマーケットなどの小売店でも売場が拡張傾向にあります。国産豚かしら肉や、牛サガリなど食肉会社の強みを活かしたラインアップも取り揃えており、使いたい量だけを取り出せる、冷凍スライス食肉を商品化しています。



新中期経営計画 – 2. 国内事業改革

さらなる取り組みについて

競争が激化する市場環境において、企業の競争力強化と収益拡大は、喫緊の課題となっています。当社グループでは、さらなる高付加価値商品への取り組みに向けて体制を整備しブランディングの強化や、ナショナルブランド(NB)商品の拡充を行い、持続的な成長を目指します。

▶ 体制の整備

競争力強化と収益拡大には高付加価値商品の取り組みが重要なテーマです。現状からさらに発展させるためには、商品開発、マーケティング、販売プロモーションなど、様々な分野の連携と協働が不可欠となります。当社グループでは、これまでこれらの機能が工場や事業部所ごとに分散していたため、全体で効率的な取り組みを行うことが困難でしたが、本年4月、本社にこれらの機能を集約する体制を整えました。これにより、部門間の連携と協働が円滑になり、情報共有も活発になっています。また、重複していた機能や設備、人員の最適化がなされ、経営資源の有効活用も図れるようになるなど、多くのメリットが得られています。そして、何よりも全体最適の視点で取り組むことができる体制の土台が構築できたことが、一番の成果と言えます。

機能集約後のメリット

1. 部門間の連携と協働が円滑になる
2. 情報共有が活発になる
3. 経営資源の最適化がなされ有効活用が図れる
4. 全体最適の視点で取り組むことが可能になる

▶ ブランディング

新型コロナウイルス感染症や世界情勢の悪化など、当社を取り巻く経営環境は、非常に不確実性の高い状況が継続しています。また、国内市場においても、節約志向の高まりや消費者のライフスタイルの多様化など、新たな課題が顕在化しています。

このような環境変化の中、社会やお客様から選ばれ成長し続けられる企業になるための取り組みの一環として、2023年4月、エクスターナルブランディングとインターナルブランディングに関する2つのプロジェクトをグループ内の多様な部署のメンバーでチーム編成し、立ち上げました。

エクスターナルブランディングでは、収益基盤の強化を目指し、消費者視点で選ばれ続けるブランドの構築に注力しています。具体的には、加工食品の商品ブランディングに焦点を当て、サステナブルで付加価値の高いブランドを再構築・新設計します。

一方、インターナルブランディングでは、持続的な発展と成長を実現するために、企業理念やビジョンをグループ全体に浸透させることを目指しています。このために、グループ全体で共通の価値観や行動基準を明確にし、従業員一人ひとりが当社の成長に貢献する意識を高める取り組みを進めています。

▶ ナショナルブランド(NB)商品の拡充

体制の整備や2つのブランディングプロジェクトを推進しながら、ナショナルブランド(NB)商品として販売しているハム・ソーセージ、ローストビーフ、ハンバーグなどの商品群の拡充にも注力していきます。NB商品は、当社自らが企画・開発・製造・販売を行う特に重要な商品であり、当社のブランド力や品質の高さを徹底訴求して取り組んでいきます。

また、製造工場の安定稼働や製造コストの削減、生産効率向上の観点からも、NB商品の製造比率向上は効果的です。当社の持続的な成長戦略の一環として位置づけ、これらの推進によりマーケットでの存在感を増し、お客様に価値ある製品を提供し続けることを目指しています。



ふっくらやわらかハンバーグ



チーズインハンバーグ

新中期経営計画 - 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

2019年4月より、当社グループでは、老朽化した基幹システムの刷新や様々な業務改善を目指した「Zeusプロジェクト」に取り組んでいます。基幹システムの刷新とともにマスターデータの整備を進めることで、現場の業務を改善し、これまで多大な時間を要していた経営分析や管理会計のデータ作成を迅速化させることを目指しています。

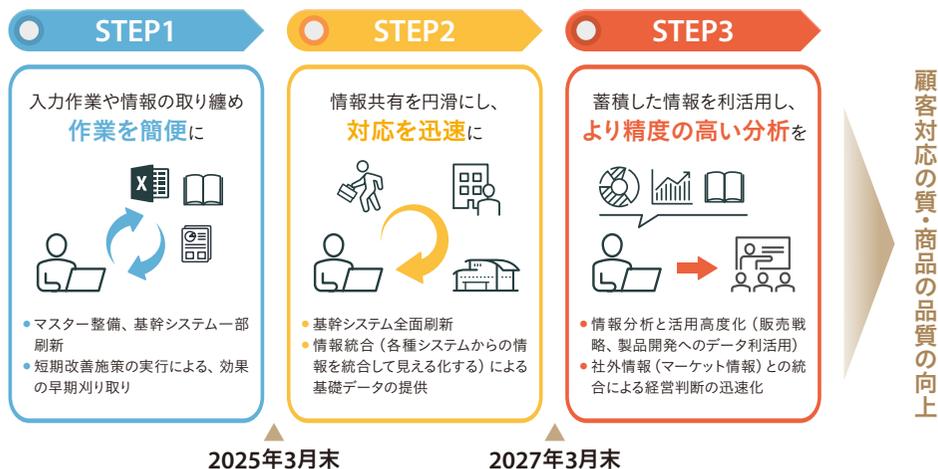
2027年3月期を目標に基幹システムを刷新

経済産業省の「DXレポート」（2018年発表）において指摘された「2025年の崖」が示すように、当社グループでも、長年使用してきた現行の基幹システムが老朽化・肥大化・複雑化し、DXを目指すうえでの経営課題となっています。それらの課題に対処するため、2019年4月に「Zeusプロジェクト」を立ち上げ、基幹システムの刷新とその後のDXに向けた活動を開始しました。

基幹システムの刷新については、ハードウェアやシステム選定、各種の要件定義を行い、最新の技術にも対応可能となるように設計と導入を進めています。同時に現在多くの領域でばらばらに散在する商品や取引先などのマスターデータの整理にも着手しました。

これら基幹システムやマスターの刷新と並行して、各領域でデータ分析に必要なシステム開発と導入を進めています。2027年3月までには、下図の「STEP2」まで完成させ、その後、「STEP3」でより精度の高い分析ができるよう、ブラッシュアップしていきます。

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

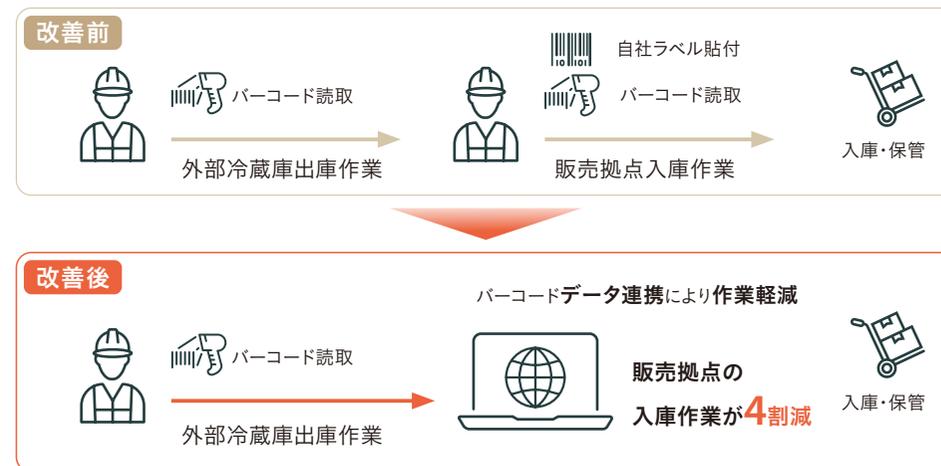


業務プロセス改革に着手

業務プロセス改革についても、着手できる部分から随時進めており、先行して輸入商品の物流に関するシステム開発を行い、作業効率化を図りました。

例えば、輸入商品は外部冷蔵庫から営業所に運ばれ、そこからお客様に配送されますが、その過程において従来一貫性なかった商品バーコードラベルの情報に一貫性を持たせるようにシステム変更を行った結果、各現場での作業重複が解消され、大幅な業務効率の改善につながりました。物流に関わるシステム・業務改善については、ほかにも事業所からの発注・物流手配までを紐づけるなど、システム改善も進んでおり、今後さらに成果を上げられると考えています。

入出庫業務改善フロー図



サステナビリティ (重要課題と特定プロセス)

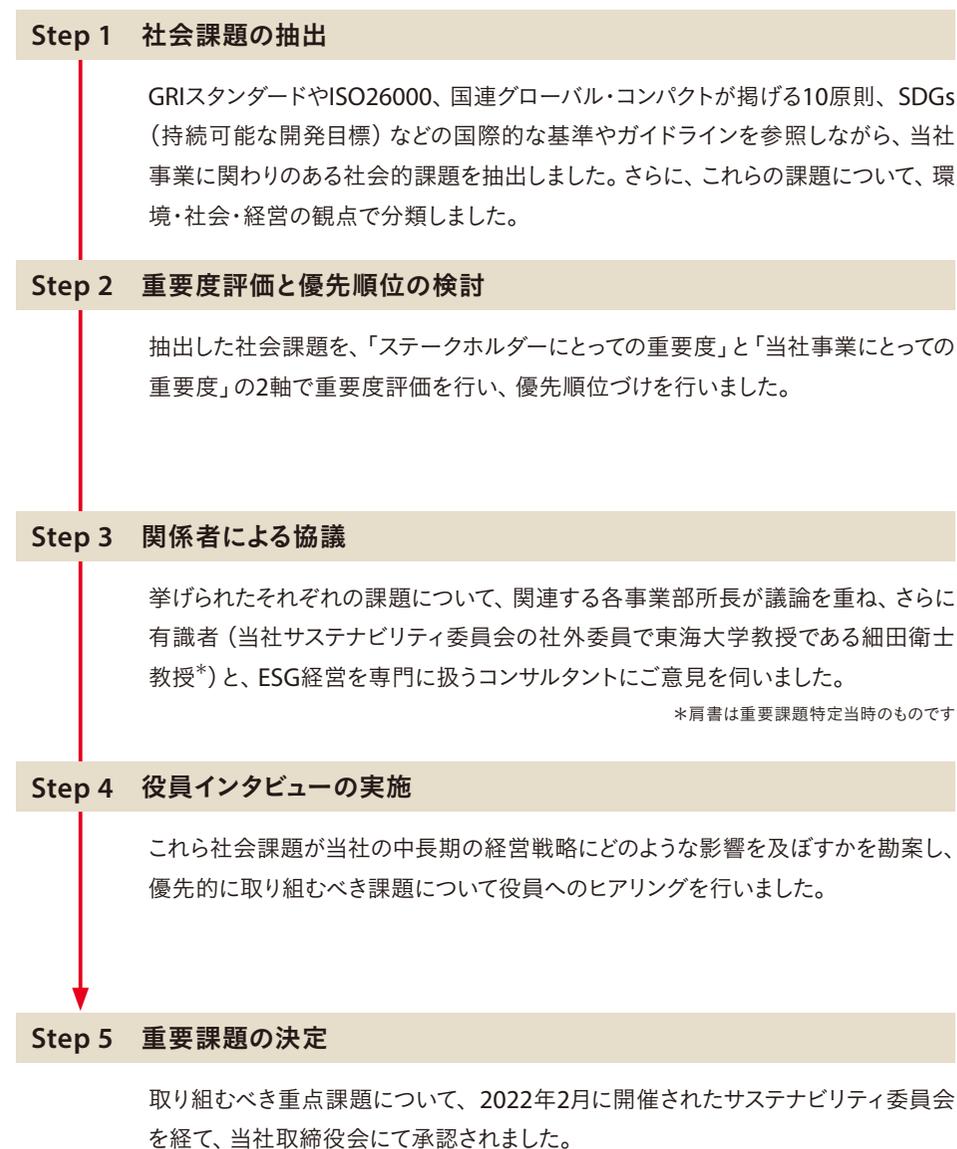
サステナビリティ基本方針

スターゼングループは、創業以来、人々に欠かせない「食」を提供することを使命とし、社会に貢献し続けることを目指しています。ステークホルダーの皆さまの期待に応えながら環境・社会・経済をめぐるさまざまな課題解決に「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。

重要課題

テーマ	重要課題	貢献するSDGs	方針
E 環境	持続可能な環境への配慮	気候変動 食品ロスの削減	気候変動 SDGs 13, 14, 15 当社は生産・加工・物流のすべての事業領域でCO ₂ 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。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。
	働いてよかったと思える魅力ある職場づくりの実現	労働慣行 労働安全衛生 従業員満足	労働慣行 労働安全衛生 従業員満足 SDGs 5, 8, 9, 10, 12 当社は経営理念の一つに「スターゼンで働いてよかったと思える会社になろう」と掲げています。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。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。
S 社会	安全・安心な食の追求	品質・安全性 健康栄養	品質・安全性 健康栄養 SDGs 3, 12, 17, 2, 9 創立以来大切にしている「安全・安心で、よりおいしい商品や、どんな時もお客様にお届けしたい」という想いのもと、食のトータルサプライヤーとして今後も「食」を通してお客様を幸せにできる企業を目指します。
	再生産可能な安定調達、供給体制の維持・向上	サプライチェーンの強化 アニマルウェルフェアの推進	サプライチェーンの強化 アニマルウェルフェアの推進 SDGs 2, 8, 12, 13, 14, 15, 17 当社は持続可能な調達・供給を実現するため、地球環境および動物福祉等の社会課題に配慮した原材料調達を追求します。また、畜産業が直面している気候変動問題と、それらに起因する課題に共に向き合う原材料調達先の育成と開拓に取り組みます。加えて、自然災害等によるサプライチェーン寸断のリスクに備えるため、調達先の多角化と、調達先との長期的・安定的な関係性の構築に取り組みます。
G ガバナンス	実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現	コーポレート・ガバナンスの強化	SDGs 10 持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに真摯に向き合い、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことのできる、プライム市場上場企業に相応しい強靱な組織を構築します。

特定プロセス



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・再生エネルギーへの転換

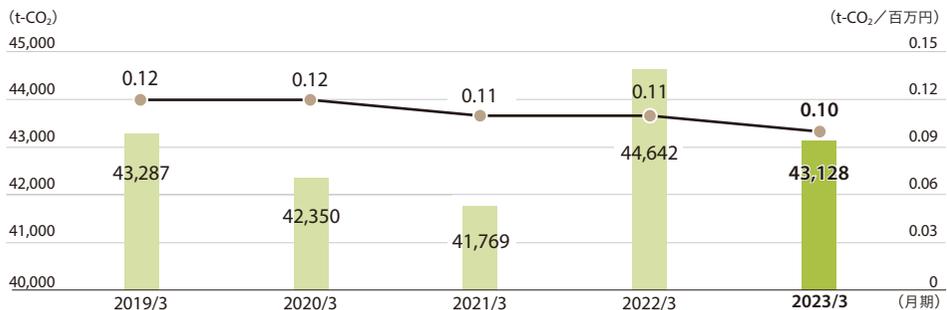
当社グループの温室効果ガスの大半は工場で排出されており、各工場では設備投資の際には、高効率設備の導入などを意欲的に行っています。さらに、再生可能エネルギーの導入を促進するため、太陽光発電システムの採用やグリーン電力への切り替えを実施しています。

物流部門で排出される温室効果ガスについても、物流の「2024年問題」を控え、モーダルシフトなどの各種削減策を進めるほか、EVトラックの導入検討に着手しました。

加えて、家畜由来の温室効果ガス（牛のゲップなど）についても、国内外の関連農場でメタンガス排出を抑える牛の飼料を検討開始するなど、対策を急いでいます。

GHG削減委員会

気候変動への課題に対応するため、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、2031年3月期末までに、温室効果ガス（GHG）を2021年3月期比で46%削減する目標を掲げました。各工場の責任者で構成する「GHG削減委員会」を設置し、省エネルギーに関する取り組みを具体化させています。



■ GHG排出量(左軸) ● 売上当たりのGHG排出量(右軸)

※食肉処理加工事業(6工場)、食肉処理事業(1工場)、食品加工事業(7工場)の合計

まずは、エネルギー消費状況をリアルタイムに把握することができる「エネルギー・マネジメントシステム」を順次導入し、状況把握を徹底するとともに、対応策の具体化に活用しています。

食品ロスへの取り組み

当社グループは食品を取り扱う企業として、食品ロスという重要な社会課題の解決にも取り組んでおり、その主な対策として、賞味期限を延長した商品の開発を推進しています。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、スキンバック包装やガス置換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。

さらに、食品工場や外食産業から発生する食品の残さを活用し、生産農家に対してリサイクル飼料である「エコフィード」の紹介やサポートを実施しています。具体的には、スーパーマーケットや外食店から発生する食品残さを利用したエコフィードを豚に与えて、その豚肉を再び店舗で販売する循環型モデルの構築に取り組んでいます。

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、その環境負荷を考慮し、ソーセージの包装をエコビロー包装に切り替えました。さらに、当社の多くの商品をトレーパックで提供していますが、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。新商品の開発段階から、エコトレー使用を前提とした包装を検討し、より多くの商品でエコトレーを採用することを目指しています。

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。



環境への取り組み

TCFD提言への賛同

2021年12月に、当社グループはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。気候変動は、健康な家畜の生育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ます。今後は、重要課題への取り組みを通じて気候変動対策が当社グループに与える影響を的確に把握するとともに、TCFD提言に基づいて積極的な情報開示を進めていきます。



スターゼンのTCFDへの対応

当社グループは、2022年2月に、持続可能な社会の実現のために当社が中長期的に取り組むべき「重要課題」を特定しました。その中でも、気候変動に起因する社会・環境問題は喫緊の課題であり、こうした取り組みを推進するため、新中期経営計画においては、再エネ・省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。

TCFD提言に基づく開示にあたっては、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や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、「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。

今後も、シナリオ分析のレベルアップに取り組むとともに、対応策の具体化を進めていきます。

TCFD各項目の取り組み状況と今後の対応方針

ガバナンス	<p>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。</p>
戦略	<p>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。</p>
リスク管理	<p>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。</p>
指標と目標	<p>当社グループは、温室効果ガス（GHG）排出量について、2021年3月期を基準として、2031年3月期末までに46%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。</p> <p>GHG排出量 P.27</p>

環境への取り組み

シナリオ分析の概要

事業のリスクと機会に関する情報を集約し、自社が直面する気候変動のリスク・機会を特定した後、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・機会を想定しながら、事業への影響を各シナリオ (1.5°C・4°C) 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	
	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	中
			機会	●石油由来の肥料の削減などによる家畜排せつ物由来堆肥の需要拡大	
低炭素製品の開発	機会	●サステナブルビーフの認証化製品の販売により売上増加	中		
	物理的リスク/考えられる機会	慢性	平均気温の上昇	リスク	●家畜への悪影響、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

シナリオ群の定義

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°C上昇する想定シナリオ、4°C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°C: 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°C: 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

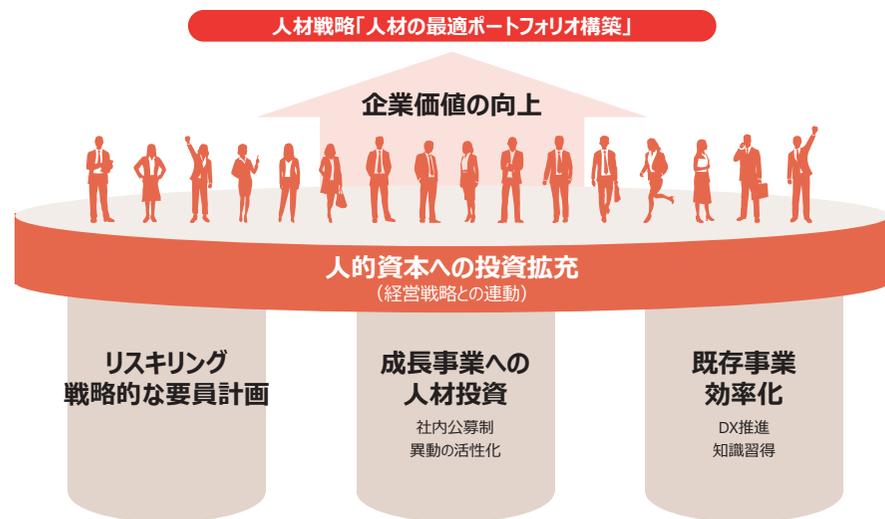
当社グループの事業における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データをもとに、重要なリスクと機会が事業に与える影響を試算しました。そのうえで、当該影響への対応策の検討しました。その結果は以下のとおりです。(矢印はリスク・機会が財務影響に及ぼすと予測される度合いです。ND=No Data)

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°C	4°C		
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"> 再エネ導入・省エネ対応 バリア性スキンパック包装・真空包装などによる賞味期限延長 温室効果ガス削減施策
	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"> サステナブルビーフの認証など低炭素製品の開発 需要増に備えた生産体制・販路の構築 「ゼロミート」の販売
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"> アニマルウェルフェアの取り組み 畜舎における冷房設備の導入 仕入先への飼育環境整備に対する資金援助などの協力
			飼料や原料調達への悪影響	ND	↓	長期	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先への水災害対策支援 調達手段の多様化
			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"> 最新型の省エネ、高効率生産・業務用設備の導入、切り替え

社会への取り組み

新中期経営計画で掲げた「新規事業への挑戦」、および「国内事業改革」の具体的な施策を遂行するため、「人事委員会」を2022年10月に設置し、人材の確保と育成に向けた具体的な戦略の策定を進めています。

新中期経営計画を支える人材戦略



当社グループは2023年を初年度とする新中期経営計画において、新たな成長段階に向けた人的資本への投資拡充を明記し、今後の人事戦略についての舵を切りました。従前は各事業部からの要請に応じた採用活動や異動運営を行っていましたが、本年度からは「要員計画」を策定し、今後の事業活動に必要な人材を計画的、戦略的に採用・育成することで、最適な人材ポートフォリオを構築できる体制を整備しています。

特に、急務となるのは、新規事業への挑戦として2030年に売上高比率15%の目標を掲げる海外事業の展開を支える人材、ならびに国内事業改革の柱である高付加価値商品を企画、販売することができる人材の採用・育成と認識しています。

こうした分野に人材を重点投入し、経営戦略と連動した人材戦略を実現していきます。

人材の見える化と教育研修制度

経営戦略と連動した人材戦略を進めていくため、2022年3月期には新たな人事管理システムを導入し、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”を可能としました。今後、必要な人材を必要な部署へ配置し、社員の成長に資するよう、データを一層活用していきます。

また、社員が学び成長する機会を増やすため、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、各階層において研修を充実させています。

例えば、経営幹部候補者向けの研修においては、一橋大学CFO教育研究センター長 伊藤邦雄氏を講師として招聘し、1年間の研修カリキュラムを通して、幅広い知識の吸収と論理的思考力の向上を目指すこととしています。

階層別	目的別		職種別
管理職層	新任管理職研修	経営幹部育成研修 次世代マネージャー育成研修	コンプライアンス研修 中途入社研修 経理研修 品質管理研修
中堅社員層	新任チームリーダー研修	ビジネスリーダー研修	OJT指導研修
若手社員・新人層	5年目研修 3年目研修 新入社員研修		

■ 該当者全員 ■ 選抜型研修

社会への取り組み

■ 戦略的な要員計画

当社グループでは、誰もが生き生きと活躍できる職場環境を目指し、人材の多様性確保を担保する制度の充実を進めています。さらに、従業員エンゲージメントの向上を推進する活動も継続して行い、新中期経営計画で掲げた「新規事業の挑戦」および「国内事業改革」に向けチャレンジできる企業風土・組織と成長できる仕組みづくりを継続していきます。

人材の多様性確保

当社グループでは、「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」を経営理念に掲げ、多様な人材が活躍できる環境を整備してきました。新卒、中途採用などの採用形態にかかわらず、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、当社グループにおいては、管理職の中で中途採用者が占める割合が4割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づけ、2027年度末までに女性社員の管理職割合を10%に引き上げることを目標に、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。



フリーアドレスオフィス（品川本社）



職場の環境整備についても、まずは2022年2月から本社ビルにおいてフロアを跨いだフリーアドレス化を実現しました。その結果、本社に勤務する社員の部門を超えたコミュニケーションが活発になるなど、大きな成果が出ています。今後は、全国の拠点においても随時、職場環境の整備を進めていきます。

福利厚生の充実

従業員の健康維持向上のため、健康優良企業を目指し2020年には東京都保険組合連合会が主催の「銀の認定」の認証を受けました。今年度は社員への健康に対する啓発活動を強化して「金の認定」の認証取得を目指します。

また、人間ドック費用補助年齢の拡大や二次検診の受診促進のため、新たに会社独自のウェブ受診制度をつくるなど、従業員の健康促進に資する制度を導入しています。さらに、病気やケガで長期間勤務ができない従業員に対し、その間の収入ダウンをカバーすることで安心して療養に専念できる団体長期障害所得補償保険（GLTD保険）も導入しています。

社内公募制度（キャリアチャレンジ制度）

当社は、従業員のエンゲージメント向上を目的として、社内公募制度「キャリアチャレンジ制度」を2023年3月期から導入しました。

この制度は、人材を補充したい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思と能力をもつ従業員をマッチングさせるものです。

制度導入により、従業員は社外へ転職することなく自身の希望に応じた仕事にチャレンジでき、キャリア形成のための選択肢を持てるようになりました。

また、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つながっています。

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。

社会への取り組み

持続可能な安定調達のために

当社グループは、事業を通じて「国連グローバルコンパクト」の10原則や「持続可能性 (SDGs)」に取り組み、サプライチェーンの中で、様々な社会課題の解決に貢献することを目指しています。

サプライヤーアンケート

国内外の食肉供給業者や生産者に対して、当社が取り組んでいるサステナビリティ活動や人権、コンプライアンスなどの方針が遵守されているかを確認するアンケートを順次行っていきます。本アンケートを通じて、パートナーに当社グループの理念をご理解いただき、ともに社会的課題に取り組み、安全かつ持続可能な協業関係を構築していくことを目指しています。

秋田純穂豚

当社グループでは、地域産業の維持と発展に向けた取り組みも推進しています。

2014年からスタートした「秋田純穂豚」は、北秋田の農家が生産した飼料用米を秋田産の豚に食べさせる「地産」と、同養豚農場の堆肥を水田に利用する「循環型農業」を実現した銘柄豚です。今後も産地との連携を深めていくとともに、地域経済の活性化をサポートしていきます。



足寄草地取得

北海道足寄市のグループ農場において新たに牧草地を取得しました。飼料の価格高騰が続く中、国内産粗飼料の確保と持続性ある農場運営を目的に、サプライチェーンの維持・構築の一環として、関係農場での給餌と、周辺の取引先農家への飼料として牧草を供給する活動にも着手しています。



足寄草地

ノウフク連携

社会福祉法人「月山福祉会」が推進する農業と福祉の連携、いわゆる「ノウフク」(農福連携)の活動に賛同し、同福祉会に所属する障がい有者の方が育てた「月山短角牛」の販売をサポートしています。



月山短角牛

このノウフクの取り組みは、障がい有者の方など、多様な人材が農林水産業で活躍する優良事例を表彰する「ノウフク・アワード2022」で準グランプリを受賞しました。

大豆ミート

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、小売店や大手外食チェーンに向け、安定した出荷が続いています。



ZERO MEAT

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。

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、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と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の教育、産学連携によるフリーストール研究などの、新たな取り組みも行っていることに加え、外部有識者との意見交換の場を定期的に設けています。

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。

安全・品質保証体制

当社グループが何よりも重視していることは、「安全・安心な商品づくり」です。「お客様第一主義」を貫くスターゼングループにとって、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ヵ所で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



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づ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。

国内外の仕入れ・製造委託先への品質指導

当社が加工度の高い商品の取り扱いを増やすにあたって、外部パートナー企業への委託加工も増えています。製造委託に関する管理規程を制定し、仕入先・製造委託先の商品製造工程において、当社グループと同水準の衛生管理が実施されているかを確認しています。また、今期から、中長期的な視点で安全管理体制をより確かなものとするを目的として、外部コンサルティング会社も活用しており、第三者の公平な視点から妥当性を確認し、パートナー企業の衛生管理のさらなる向上にも取り組んでいます。



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。今期は特に、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。実施した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。特に、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なく、異動者や中途社員を含めた中堅社員を対象にした研修として、座学研修での知識の習得や工場での実地研修も実施しています。



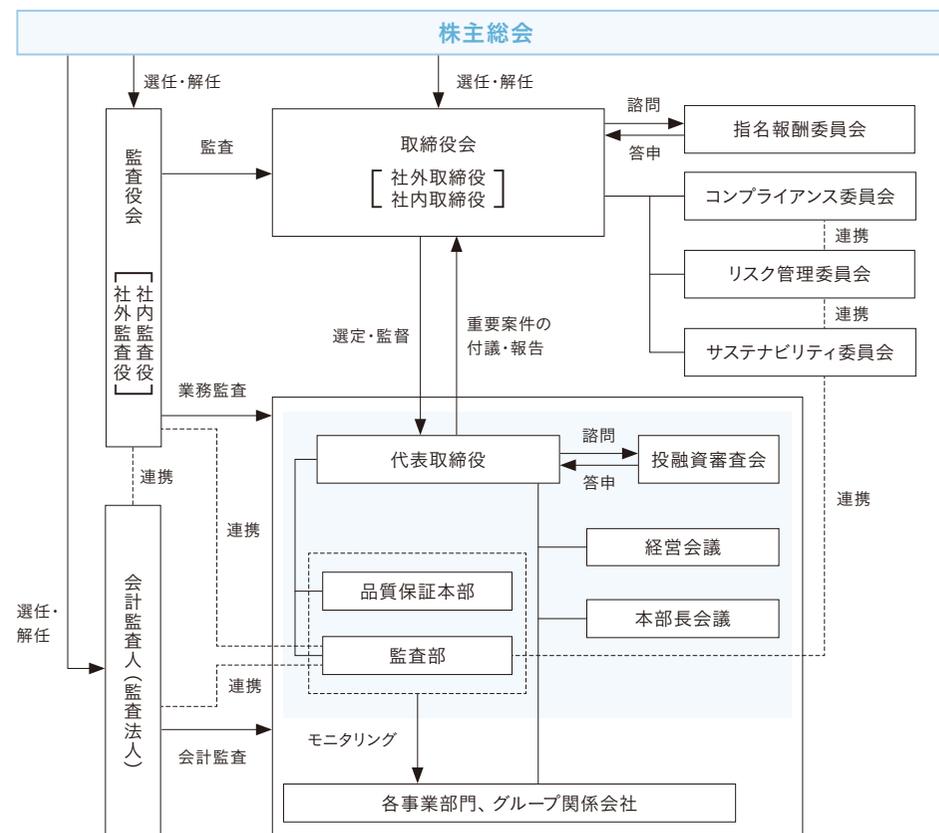
コーポレート・ガバナンス

当社は、株主、得意先、取引先、債権者、地域社会、従業員等の全てのステークホルダーへの社会的責任を果たすことを使命として認識し、コーポレート・ガバナンスを強化してまいりました。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・果敢な意思決定により持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、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、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、重要事項の協議および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（2023年4月1日現在）



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し、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（うち少なくとも2名は「独立社外取締役の独立性判断基準」を満たす者）選任しています。

▶ 社外取締役の役割

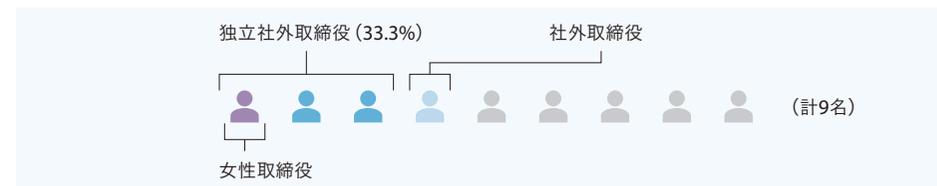
社外取締役は、取締役会の重要な意思決定に参画し、そのプロセスを監督するとともに、経営状況の報告に対しても、自らの経験および識見に基づき助言を行います。

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。

▶ 任期

取締役の任期は、定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会の終結の時までとしています。なお、社外取締役については、独立性確保の観点から、在任期間の上限を原則として8年としています。

▶ 2023年4月1日現在の構成



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。

▶ 全体の構成

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ています。

▶ 任期

監査役の任期は、定款の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとしています。社外監査役については、独立性確保の観点から、在任期間の上限を原則として8年としています。

▶ 2023年4月1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

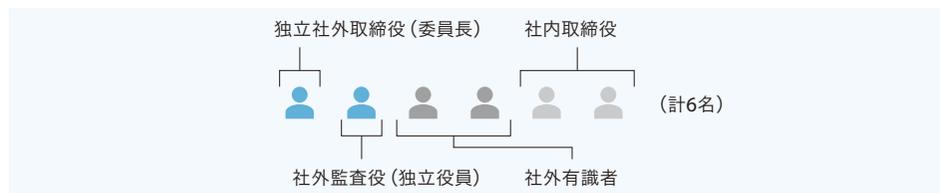
指名報酬委員会は、取締役会の諮問委員会として、次の事項につき審議し、取締役会に答申します。

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

▶ 全体の構成

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

▶ 2023年4月1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3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。

▶ 2023年4月以降の構成

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2名で構成しています。

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。

▶ 2023年4月以降の構成

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3名で構成しています。

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3名で構成しています。

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
経営と執行の分離	●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	●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		●2008.6-リスク管理委員会発足		●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			

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"> ● 投融资審査会、事前説明会などを活用し十分な事前審議を実施 ● 現場視察などトレーニング機会の充実
リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス、リスク管理、サステナビリティの各委員会の連携の強化 ● リスク統制状況の把握・共有
グループガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と各種委員会の連携 ● 関係会社所管部と本社コーポレート部門の情報共有の仕組みづくり

実効性評価

取締役会の実効性評価

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。2023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 | ④ 監査役の役割・監査役に対する期待 | ⑦ ガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| ② 取締役会の運営状況 | ⑤ 投資家・株主との関係 | ⑧ その他 |
| ③ 社外取締役に対する支援体制 | ⑥ トレーニング | |

▶ 評価結果

2023年6月に実施したアンケートの集計結果からは、前回課題として抽出された事項を解決するために導入された「取締役会に先立つ議案の事前説明会」や「幅広い観点のフリーディスカッション」の実施などにより、取締役会の議論が活発化していると評価され、総じて取締役会の実効性は担保されていると判断しています。

一方、取締役会における議案説明の在り方（議案の重要性に応じた時間配分など）や、社外役員の会社業務への理解を深めるための現場視察の機会提供、役員向けのトレーニング体制の拡充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は、すでに実行し、取締役会の一層の実効性向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役および執行役員報酬

▶基本方針

当社の取締役および執行役員報酬は、次の基本方針に則り決定しています。

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

▶決定プロセス

取締役および執行役員報酬に関する体系ならびに個別の報酬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。

監査役報酬

監査役報酬については定額報酬のみで構成しており、各監査役報酬の額については、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。

2023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	16	143	124	32	299
うち社外取締役	(5)	(18)	—	—	(18)
監査役	4	45	—	—	45
うち社外監査役	(3)	(26)	—	—	(26)
合計	20	189	124	32	345

※無報酬の取締役1名については、上記に含めていません。

グループガバナンス

当社は、「関係会社管理規程」を策定し、グループ会社の経営効率の向上とガバナンスの強化を図っています。

▶グループ経営の基本方針

- ① グループ各社を管理する主管本部とグループ会社との協議報告事項を定め、管理します。
- ② 当社役員、社員をグループ会社の役員、経理責任者等として派遣し業務を管理します。
- ③ 当社の内部監査部署は、グループ会社の内部監査を実施し、その結果を当社の代表取締役に報告します。

コーポレート・ガバナンス

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「経営ビジョン」「経営理念」「行動原則」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。あわせて「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、原則として年に3回開催しています。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。必要に応じ監査部門やリスク管理委員会とも連携し、コンプライアンス強化を図っています。

2023年3月期の主な取り組み

- フリーアドレス化や社内報の充実などを通じ、コミュニケーションの活性化を図り、スターゼンで働いてよかったと思える職場環境整備に努めています。
- 従業員全員が年に一度実施する「コンプライアンスチェック」について、グループ共通項目と各部門が設定した項目の双方をチェックリストに織り込み、より実態に即した形でコンプライアンス意識が醸成されるよう工夫しています。
- 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。

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、従業員と家族がいつでも気軽に利用できる「コンプライアンス相談窓口（通報窓口を含む）」を下記のとおり設置し、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。

コンプライアンス相談窓口（通報窓口を含む）

- ① 相談窓口（社内）
- ② コンプライアンス相談窓口（社外：民間）
- ③ 内部通報窓口（社外：弁護士）

コーポレート・ガバナンス

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

対策
<ul style="list-style-type: none"> 経営トップ訓示、従業員教育拡充、現場指導など 複数社員によるチェック、内部監査の実施 物流業務の効率化、拠点の再編
<ul style="list-style-type: none"> 品質管理・保証体制の強化 外部認証制度（SQF、ISO）活用による水準維持 情報共有の迅速化、商品（原料を含む）規格の定期的な見直し
<ul style="list-style-type: none"> 安定供給に向けた仕入先の多様化、提携先農場との協体制強化 相場情報の共有と在庫管理強化 輸入先国の情報収集、仕入先（パッカー／産地）の多角化
<ul style="list-style-type: none"> 適正在庫水準のモニタリング 買越・売越の管理強化 ブランド食肉、加工食品等、付加価値商品の販売拡大
<ul style="list-style-type: none"> 品質基準の契約書への明記 外部情報等の活用、定期的な与信見直し 支払決済条件の厳格化
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会、GHG削減委員会による温室効果ガス削減の取り組み強化 適切かつ積極的な開示 関連団体からの定期的な情報収集、設備の改修、従業員教育
<ul style="list-style-type: none"> 従業員へのセキュリティ教育実施、規程の制定および周知徹底 情報システムのセキュリティの継続的強化 ネットワーク会社の複数社契約、バックアップ機への切替訓練実施
<ul style="list-style-type: none"> 人事委員会設置、機械化・省力化の推進 魅力ある職場の実現（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）、研修制度の充実

役員一覧 取締役



横田 和彦
代表取締役社長

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

選任理由

当社およびグループ各社の役員を歴任し、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物であることから、代表取締役に選任しています。



鵜橋 正雄
常務取締役

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

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不可欠な人物であることから、常務取締役に選任しています。



吉里 格
社外取締役

1991年 4月 三井物産(株)入社
2019年 4月 同社食料本部 油脂・主食事業部長
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 4月 三井物産(株) 食料本部 畜水産事業部長(現任)
2021年 6月 プライفز(株)社外取締役(現任)
2022年 7月 三井物産シーフーズ(株)社外取締役(現任)
2022年 9月 Zalar Holding S.A社外取締役(現任)

選任理由

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



高橋 正道
常務取締役

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

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有するとともに、グループにおける農場の管理を行う生産事業を掌管しています。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不可欠な人物であることから、常務取締役に選任しています。



松石 昌典
社外取締役

1986年 4月 日本獣医畜産大学(現日本獣医生命科学大学)助手
2008年 4月 日本獣医生命科学大学教授
2015年 4月 日本食肉研究会(現日本食肉科学会)副会長(現任)
2021年 4月 同大学 教授 食品科学科長(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

大学ならびに食肉科学会において要職を歴任し、食肉科学分野について幅広い経験と高い見識を有しています。専門的、客観的な観点から、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。



定信 隆牡
取締役

1981年 4月 (株)三井銀行(現(株)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
2009年 7月 財務部長
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(現任)

財務経理本部 管掌

選任理由

財務・経理分野の要職を歴任し、当社グループの財務・経理部門を掌管しています。金融機関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不可欠な人物であることから、取締役に選任しています。



佐奈 常裕
取締役

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

経営本部・管理本部 管掌

選任理由

当社入社以来、人事部長、管理本部長の要職を歴任し、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不可欠な人物であることから、取締役に選任しています。



大原 亘
社外取締役

1975年 4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2010年 6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ代表取締役副社長
2013年 4月 (株)テイソウ(現(株)帝国倉庫)代表取締役社長
2017年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)帝国倉庫特別顧問

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。



江藤 真理子
社外取締役

1994年 4月 三井物産(株)入社
2003年 10月 第二東京弁護士会登録
新東京法律事務所(旧ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))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)
(株)fundbook 社外監査役(現任)
2023年 6月 日東電工(株)社外取締役(現任)

選任理由

企業法務や労働問題を取り扱う弁護士として、専門的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に選任しています。

役員一覧 監査役



菅野 耕平
監査役（常勤）

1980年 4月 (株)東海銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2002年 1月 (株)UFJ銀行(現(株)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)
(現 スターゼンロジスティクス(株)) 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。



平田 将士
社外監査役（常勤）

1987年 4月 (株)太陽神戸銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2019年 1月 (株)三井住友銀行監査部(ニューヨーク) 部付部長
兼 SMBCアメリカホールディングス会社 内部監査部門長
2020年 4月 当社顧問
2020年 6月 社外監査役(現任)

選任理由

金融機関において海外拠点の監査業務に従事し、豊富な国際経験と幅広い金融知識を有しています。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であることから、社外監査役に選任しています。



小越 信吾
社外監査役（非常勤）

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(現任)

選任理由

公認会計士および税理士として、会計および財務について高度な専門的識見を有しています。これらの経験と識見を当社の監査業務の健全性、透明性の向上に活かせる人材であることから、社外監査役に選任しています。

取締役会のスキルマトリックス

氏名	主な地位/属性	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
横田 和彦	代表取締役社長	○	○	○			
鶉橋 正雄	常務取締役	○	○		○		
高橋 正道	常務取締役	○		○			
定信 隆壮	取締役					○	
佐奈 常裕	取締役					○	○
大原 亘	社外取締役(独立役員)	○				○	○
吉里 格	社外取締役	○			○		
松石 昌典	社外取締役(独立役員)			○			
江藤 真理子	社外取締役(独立役員)						○

※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。

社外取締役メッセージ



**サステナビリティ経営を軸に、
オールステークホルダーから
評価されるスターゼンを目指します**

社外取締役 **大原 亘**



**活発な意見交換により、
スターゼンの中長期的な成長に
貢献します**

社外取締役 **吉里 格**

当社は新中期経営計画の中で、「1. 新規事業への挑戦」「2. 国内事業改革」とあわせて、「3. サステナビリティ経営と経営基盤強化」を掲げています。言うまでもなく、全世界的な流れとして、持続可能な社会を実現していくという意識の高まりの中、すべての企業が事業展開の前提として、環境や社会との共存を求められています。

当社は2020年にサステナビリティ委員会を設置し、温室効果ガスの46%削減（2020年度比）、人権、労働、環境配慮、アニマルウェルフェアなどのテーマに積極的に取り組んでいます。国連グローバル・コンパクトへの署名、TCFD提言への賛同、SBTi宛てコミットメントレター提出などのほか、今後は施策実現のため、具体的なKPIの設定や、調達先も巻き込んだ全社的な取り組みを目指しています。極めて幅の広いテーマであり、実現に向けたハードルは高いですが、優先すべきテーマの明確化や社内での業務プロセス改革ともあわせて、日々の業務の中で従業員一人ひとりが何をやるべきかを理解し、自然体で取り組めるようになっていくことを期待します。

2022年、プライム市場への移行に合わせて、業務執行者と取締役の役割を明確に区分するとともに取締役数を削減し、より取締役会の実効性が高まっていると感じています。また、幹部人員の系統的な教育、女性幹部登用拡大方針も含めて、長期的な企業価値の向上に積極的に取り組んでおり、経営理念の実現に努力しています。

当社が一体感のある企業風土の良さを活かしながらも、多様性を受け入れ、取引先や株主などのステークホルダーからも評価される会社になっていくよう、社外取締役として、これからも業務執行や、経営全般を監督する役割を果たしていきたいと考えています。

当社は今年度から始まる中期経営計画（以下、同中計）において、「サステナブルな事業運営」をテーマとし、中長期的な社会貢献の意向を表明しています。同中計の方針の一つに「サステナビリティ経営と経営基盤強化」を掲げ、GHG削減やアニマルウェルフェア研究などの「社会課題への対応」と基幹システムの刷新、業務・実績の可視化、働き方の効率化などの「DX、業務プロセス改革」を進める戦略としています。社外取締役を含むサステナビリティ委員会にて課題に対処し、同委員会を取締役会の下部組織に置いて議論を透明化し、取締役会に迅速に共有する体制を確立しました。当社取締役会では、代表取締役の横田社長が議長を務め、社内外の取締役の双方が活発に意見を交換しています。また、適切な議事運営のもと、重要事項の決定や取締役の職務遂行の監視・監督が行われ、実効性を確保しています。重要な議案に関しては、社外取締役に対する事前説明に加え、取締役会の決議前に取締役が意見を交換する機会を複数回設けるなど、社外取締役の意見が意思決定に十分に反映される体制となっています。

同中計のもう一つのテーマである「収益構造の再構築」に関しては、海外事業の積極展開や国内成長市場へのアプローチ強化などの「新規事業への挑戦」、製造・販売・物流拠点の再整備、スターゼンNo.1商品・Only1商品の強化などの「国内事業改革」の方針として進める意欲的な内容となっています。私も社外取締役として、当社取締役会における同中計の目標達成に向けた議論に積極的に参加し、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る所存です。

社外取締役メッセージ



大学での教育・研究の経験を活かし、
スターゼンの持続的な発展を
後押ししていきます

社外取締役 松石 昌典



日々の積み重ねにより、
「食」を通じたサステナビリティ経営の
取り組みに貢献します

社外取締役 江藤 真理子

当社は、家畜の「いのち」をいただいて事業を行っており、地球環境や気候変動とは強い関係があると認識されています。また、その食に関わる事業はヒトの「いのち (life)」を支えることになり、ヒトの「生活 (life)」を豊かにするものです。こうしたことから、サステナビリティ経営実現に向けて動くことは、当社の必然であると考えます。これまで、サステナビリティ課題に取り組んでいることを外部に示すことを目的に状況把握と情報共有を中心に活動されていましたが、TCFD提言に賛同し、2030年度末までにGHGを46%削減（2020年度比）すると宣言したことは、着実な前進であると評価します。

今後は、これらの目標に向けて、有価証券報告書に示された、絞り込んだ対応策を戦略的に実行することが求められます。その道のりは簡単ではありませんが、工場でのGHG排出量の可視化をもとにつくられる省エネルギー計画の実行や、物流拠点の統廃合はその大きな進展につながることは間違いありません。また、サステナブルビーフ認証や代替肉へのアプローチ強化なども、長期的な目標に寄与することは確実でしょう。そのうえで、グループ全体でエネルギー調達の在り方を検討することは、取締役会の重要な役割であると考えます。その時、事業変革のコストを考えることも重要ですが、社会に見られていることを意識することと「風が吹けば桶屋が儲かる」的思考法を大事にすることも必要です。

食に関する科学の専門家として、また、効率とは一定の距離のある教育・研究を担っている人間としての視点を忘れずに、取締役会での議論に積極的に参加し、スターゼンの持続的な発展に寄与していきたいと考えています。

第83期（2022年3月期）においては、スターゼン社内で、地球環境や社会の持続可能性に配慮し、当社事業の持続可能性向上を図っていくため、つまり、いわゆる「サステナビリティ経営」の観点から、何をもって重要課題として認識すべきか、議論が展開されていました。当時、気候変動や食品ロス削減などの環境関連、労働安全衛生やサプライチェーン、アニマルウェルフェアといった社会関連のほか、品質安全、健康栄養、ガバナンスの強化など、言葉にとらわれず、数多くの視点が挙げられ、いずれもが重要課題という共通認識に到達しました。

第84期（2023年3月期）、サステナビリティ経営の社会的議論も深まり、当社の取引先の多くが取り組みを強化する中、当社もそうした状況をキャッチアップし、努力が重ねられていると感じます。2022年11月に公表された新中期経営計画においても、「サステナブルな事業運営」が掲げられ、「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」と宣言され、特に「GHG削減、アニマルウェルフェア研究、代替肉の取り組み強化など」と掲げられ、ターゲットが絞られました。サステナビリティ経営として、数多くの目標を念頭に置く必要はありますが、「食」を通じて取り組むべく、こうしたターゲットには特に邁進してほしいと期待しています。

地球環境・社会・経済のサステナビリティというあまりの壮さに尻込みしそうですが、他方、積み重ね以外にありませんから、私としても日々、情報収集や勉強を重ね、目標達成の一助になれるよう努力したいと思います。

11年間の連結財務サマリー

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
業績状況(百万円)											
売上高	254,124	256,581	282,575	303,402	313,943	340,119	351,212	351,356	349,242	381,432	425,173
売上原価	231,250	234,687	258,166	278,462	285,468	309,525	320,639	320,089	314,880	345,981	386,603
売上総利益	22,873	21,893	24,409	24,940	28,475	30,593	30,572	31,266	34,361	35,451	38,569
販売費及び一般管理費	21,043	19,924	20,558	21,025	22,912	24,749	25,784	27,037	27,675	28,545	30,407
営業利益	1,830	1,969	3,850	3,914	5,562	5,844	4,788	4,229	6,686	6,905	8,162
営業外収益	1,290	1,488	1,628	2,373	1,760	2,160	2,423	2,216	2,791	2,878	3,468
営業外費用	962	816	815	726	723	734	793	650	870	617	1,346
経常利益	2,158	2,641	4,663	5,561	6,599	7,270	6,418	5,795	8,607	9,165	10,284
税金等調整前当期純利益	1,921	2,550	4,594	5,842	6,297	7,160	6,584	3,956	8,334	8,489	10,245
親会社株主に帰属する当期純利益	861	1,748	2,833	3,796	4,578	5,120	4,565	1,743	6,921	5,984	7,483
設備投資	3,369	3,641	3,035	2,109	2,007	3,743	4,062	2,924	3,440	3,195	3,101
減価償却費	3,110	3,027	3,009	2,744	2,650	2,433	2,615	2,809	2,765	2,949	2,916
研究開発費	43	47	40	34	44	63	86	117	86	79	76
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,967	4,661	▲5,893	13,365	1,876	1,163	7,000	1,459	11,084	1,420	7,214
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,831	▲3,261	▲2,006	▲1,349	▲1,761	▲4,464	▲4,091	▲3,412	▲3,445	▲3,451	▲4,192
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲2,338	▲36	9,221	▲9,636	3,338	▲2,884	▲2,713	890	▲2,001	▲1,590	▲3,169
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)	2,135	1,399	▲7,899	12,016	115	▲3,301	2,909	▲1,952	7,638	▲2,030	3,022
現金及び現金同等物の期末残高	7,163	8,595	10,109	12,462	15,885	9,793	9,969	8,896	14,530	10,952	10,876

11年間の連結財務サマリー

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
財政状態(会計年度末)(百万円)											
流動資産	56,222	53,464	71,398	64,816	76,875	78,583	78,674	80,232	83,568	93,572	95,482
流動負債	43,490	39,126	48,917	40,637	48,181	46,500	45,713	44,695	42,900	55,119	49,456
純資産	28,333	29,465	32,829	34,914	43,327	47,885	52,244	52,310	59,125	64,001	70,175
総資産(資産合計)	94,848	93,777	111,906	104,446	117,386	123,000	125,938	125,932	131,726	142,428	146,520
負債合計	66,514	64,312	79,076	69,532	74,059	75,115	73,693	73,621	72,600	78,426	76,344
有利子負債	39,717	41,644	51,933	43,303	43,647	41,701	39,290	41,605	41,020	41,180	39,533
自己資本	28,303	29,515	32,867	34,897	43,327	47,885	52,238	52,310	59,122	64,179	70,409
1株当たり情報(円)											
当期純利益*	55.15	109.35	176.85	236.26	246.61	271.22	236.01	89.47	354.91	307.37	384.04
純資産*	1,770.35	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
配当金*	35	35	40	45	50	60	60	55	65	65	75
主要指標											
総資産経常利益率 (ROA) (%)	2.3	2.8	4.5	5.1	5.9	6.0	5.2	4.6	6.7	6.7	7.1
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.2	6.0	9.1	11.2	11.7	11.2	9.1	3.3	12.4	9.7	11.1
投下資本利益率 (ROIC) (%)	1.7	2.0	3.7	4.7	5.3	5.6	4.8	3.8	6.0	5.6	6.4
営業利益率 (%)	0.7	0.8	1.4	1.3	1.8	1.7	1.4	1.2	1.9	1.8	1.9
EBITDA (百万円)	5,041	5,126	6,990	6,671	8,288	8,416	7,542	7,177	9,463	9,860	11,079
自己資本比率 (%)	29.8	31.5	29.4	33.4	36.9	38.9	41.5	41.5	44.9	45.1	48.1
流動比率 (%)	129.3	136.6	146.0	159.5	159.6	169.0	172.1	179.5	194.8	169.8	193.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	10.3	10.6	▲12.9	33.5	4.9	3.1	16.8	4.8	42.7	5.4	10.7
D/Eレシオ (倍)	1.40	1.41	1.58	1.24	1.01	0.87	0.75	0.80	0.69	0.64	0.56

*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 (2023年3月31日時点)

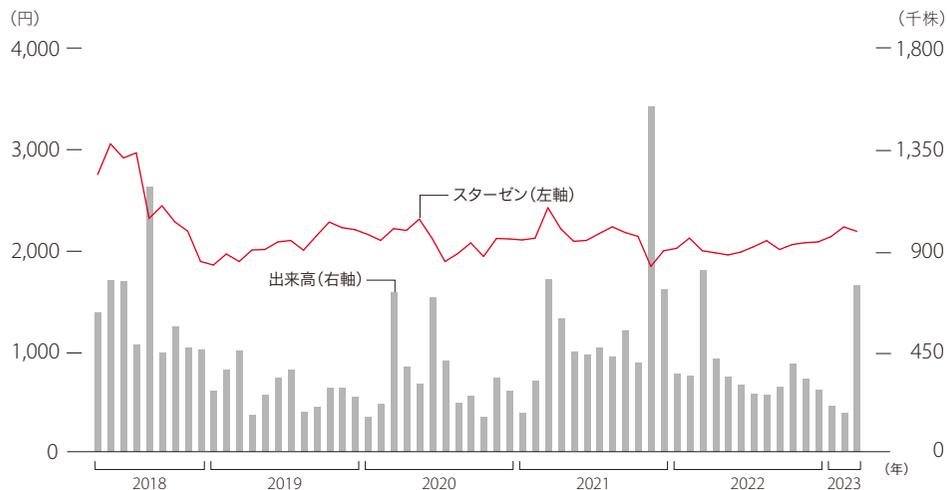
■ 会社情報

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	2,729名 (連結ベース)

■ 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 23,660株を含む)
株主数	15,728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)

■ 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2017年4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。

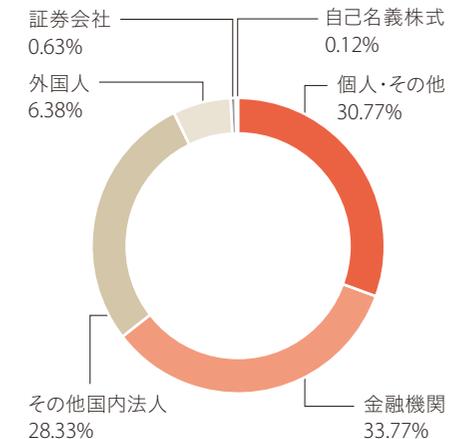
■ 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
三井物産株式会社	3,109	15.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,800	9.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	938	4.81
株式会社三井住友銀行	649	3.33
農林中央金庫	608	3.12
株式会社三菱UFJ銀行	559	2.87
スターゼン社員持株会	517	2.65
株式会社鶏橋興産	469	2.41
株式会社みずほ銀行	320	1.64
横浜冷凍株式会社	306	1.57

※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2023」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。

