



INTEGRATED REPORT 2022

スターゼングループ 統合報告書



〒108-0075

東京都港区港南二丁目4号13番 スターゼン品川ビル

TEL: 03-3471-5521 (代表)

URL: <https://www.starzen.co.jp>



経営ビジョン

OUR VISION

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

OUR PHILOSOPHY

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

当社は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様の成長のために何をすべきかを常に考え、
お客様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なろう

当社が持続的に成長し、お客様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。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 経営ビジョン／経営理念
- 3 At a glance

さらなる価値の創出に向けて

- 5 社長メッセージ
- 9 価値創造プロセス
- 11 財務・非財務ハイライト

経営戦略

- 13 サステナビリティ経営／重要課題
- 15 環境、社会、ガバナンスへの取り組み
- 21 中期経営計画
- 25 食肉領域
- 29 海外領域
- 33 加工品領域
- 37 バリューチェーンを支えるインフラ
(ロジスティクス、ICTインフラ、品質保証体制)

編集方針

「統合報告書 2022」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、新たに「価値創造プロセス」を定め、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表現することを目指しました。
編集にあたっては、Value Reporting Foundation（VRF）（現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

2022年3月期（2021年4月～2022年3月）
※ 一部、対象期間外の情報を含みます。

持続的成長を支える基盤

- 40 コーポレートガバナンス
- 43 コンプライアンス／リスクマネジメント
- 45 役員一覧

会社データ

- 47 11年間の連結財務サマリー
- 49 会社情報／投資家情報

表紙のご説明

表紙では、当社グループが目指す未来に向けて、環境変化に
適応しながら一つずつ着実に成果を積み上げ、前進していく
イメージを表現しています。

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

この統合報告書には、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ください。

食のトータルサプライヤー

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。

売上高

3,814億円

経常利益

91億円

得意先数*

約3,000社

* 年間売上高400万円以上

川上から川下まで、安定供給を可能とする 強固なサプライマネジメント

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



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

2,756名

食品・食肉に関する専門人材

お肉検定合格者数

1級：1,347名
2級：179名

牛・豚部分肉製造
マイスター合格者

牛：22名
豚：43名

創業～1970年

1948年、全国畜産（株）創立

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、畜産業界を牽引しました。



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）

1971～1990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。1972年には日本マクドナルド（株）と国内製造ハンバーガーパティの売買契約を結び、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。



冷食千葉工場開設（1972年）



ゼンチク・タンクレッド・パストラル社設立（1972年）

1991～2010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。一方、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。



スターゼンミートプロセッサー（株）青森工場三沢パークセンターの前身・三沢ミート開設（1996年）



川崎バックセンター（現 関東PC）開設（1998年）

2011年～現在

食肉加工メーカーとしての挑戦、サステナビリティ経営の推進

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。また、輸出や海外拠点の機能を拡大させ、海外事業を強化しています。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・再生可能エネルギーの導入による温室効果ガス削減など、様々な施策を推進しています。



スターゼンミートプロセッサー（株）青森工場三沢パークセンター自動搬送冷蔵庫導入（2013年）



EU向け牛肉輸出第1便出発式（2014年）



スターゼン株式会社
代表取締役社長

横田 和彦

変革を進め、新たなスターゼングループへ 活力あふれる、強固な基盤を構築します

2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するとともに、海外産地における自然災害などで不安定な事業環境が続いた中でも「食で人々の生活を支える」「家畜からいただいた尊い命を活かし、届けきる」という使命感のもと、グループ一丸となって安定供給に尽力しました。その結果、当期の業績は期初目標を上回り、過去最高の売

上高・経常利益を計上することができました。

スターゼングループにとって最大の強みは、サプライチェーンにあります。これを分断させないために、職場の感染防止対策を徹底し、従業員ならびに関係先様の安全確保にも配慮しつつ積極的な事業展開を果たせたことが成果につながったと自負しています。

収益力の向上、持続的発展のための基盤構築

今後の経営戦略を練るにあたっては、国内の中長期的な人口減少などによる市場の構造変化、気候変動や地政学的リスクなどに対して、的確に対応することが求められます。こうした事業環境の変化は、当社グループが一層成長して

いくためのチャンスであり、国内の事業基盤をより強固なものにし収益力を向上させるとともに、一層の成長が見込まれる海外マーケット、特にアジア圏へ積極的にチャレンジしてまいりたいと考えています。

「スターゼンならではの」価値を追求

当社グループは、収益性向上に向けて、商品のブランド価値向上とメーカー機能の強化に取り組んでいます。

当社の売上構成の約8割は食肉です。食肉は、相場により価格が変動しやすい商品ではありますが、まだまだ価値を高められると考えています。そのためには、「スターゼンならではの」ブランド食肉を強化し、お客様や消費者にこれらの価値を知っていただく必要があります。例えば、2022年1月に当社の国産豚肉ブランド「こだわりポーク」について、産地別の提案ができるようブランドをブラッシュアップしました。また、同年11月に業務提携10周年を迎える、国内有数の和牛生産者である水迫畜産グループは、国内の消費者ニーズに合う和牛を牛の健康や環境にも配慮しながら育てています。このような産地や餌、成育環境、そして商品の背景にあるストーリーを生産者の方々と協力しながら打ち出していきたいと考えています。

メーカー機能の強化に向けては、加工品ブランドの選択と集中、そして当社ならではの機能強化を進めています。加工品は、収益性が高い一方で、お客様の嗜好が強く出る商品です。主力商品のハンバーグ、ローストビーフにおいては、ラインアップを拡充し、選択の幅を広げ、お客様の多様な嗜好に応えられるようにしました。

一方、大手メーカーで寡占化するハム、ソーセージ、ベーコンといった食肉加工品については、ブランドの統廃合を進め生産効率を高めるとともに、「原料に強いスターゼン」とし

て肉のうまみを活かした、品質重視の商品を開発しています。ブランド力があるローマイヤ商品は、伝統的な製法を大切にしながら、時代に合わせて味わいや提案をアップデートすることで販売を強化しています。質販店への導入件数や百貨店での催事機会が拡大しているほか、おせち料理やクリスマスのオードブルといった季節商品についても、毎年ご購入いただけるお客様が増えています。

これからも、当社ならではの特色を持たせたアイテムの開発を強化し、誰もがスターゼンのものだわかる商品を世に送り出したいと考えています。その一つである、産地工場やプロセスセンターの優位性をさらに強化していきます。

当社のお客様であるスーパーマーケットの店舗では、食肉の加工技術者が減少し、手の込んだお肉の盛り付けや、衛生面で特に注意が必要なローストビーフを手がけることが難しくなっています。食品ロス削減という観点からも、SQF (Safe Quality Food：食品の「安全性」と「品質」を確保するための国際認証規格) 認証を取得し、高度な衛生管理により賞味期限の延長を実現している当社の加工施設は強みを有しています。プロセスセンターでは肉を使った惣菜品や、レンジアップ商品、ミールキットなども製造しており、家事におけるタイムパフォーマンス*を重視する生活者の要望にもお応えできます。このようなプロセスセンターに対する期待は、今後ますます高まっていくと考えています。

* 費やす時間に対して得られる成果や満足度（時間対効果）

販売チャネルの多様化に向けて

消費者の購買行動や、市場構造の変化を受けて、販売チャネルの多様化にも対応してまいります。当社グループの営業社員は、高い商品知識・ノウハウを持つ食肉のスペシャリストです。様々な業態のお客様に対し、丁寧に、最適な販売提案をすることで信頼をいただいています。

国内市場においては、量販店やスーパーマーケット、精肉店に加えて、コロナ禍を契機としてテレビ通販やECサイト向けなど販売チャネルが多様化しています。

また、海外市場での販売量も、今後4～5年でさらに大きく伸ばす方針です。輸出拡大に際しては、食肉加工を担う子

会社であるスターゼンミートプロセッサー（株）の加工工場が世界各国・地域の輸出認定を取得できていることは大きな強みだと考えています。特に、EUや米国の輸出認定基準は厳しく、認定取得工場は全国でも限られています。加えて、スターゼンミートプロセッサー（株）には牛・豚の部分肉製造マイスターの資格保有者が計65人います。2022年3月時点で全国に保有者が311人しかいない難関資格です。インフラがきちんと整っていることはもちろんのこと、カットに従事する技術者も当社の誇りです。

この春、輸出専用のブランドとして、「AKUNE GOLD 皇^{すめらぎ}」を立ち上げました。「AKUNE GOLD 皇」は当社の食肉輸出の旗艦拠点であるスターゼンミートプロセッサー（株）阿久根工場で加工した和牛のブランドで、同工場の高度な加工

パートナー企業との取り組み

当社の事業を拡大しサプライチェーンをより強固にするための試みとして、外部のパートナー企業との協業を推進しています。

例えば、昨今注目を集める代替肉については、大塚食品（株）と共同で「ゼロミート」を開発・販売しています。ゼロミートはいわゆる大豆ミートといわれる代替肉で、動物性原材料は不使用でありながらお肉のようなおいしさを再現しています。当社はゼロミートのハンバーグ、ソーセージタイプ、ハムタイプの製造をしています。そこには大塚食品の研究開発力と、当社の食肉および食肉加工品の製造ノウハウが融合されています。

高付加価値商品の拡充としては、2021年7月に、機内食製造で実績のある富士総合食品（株）と業務提携契約を結びました。新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、外食産業のお客様向けに、自宅でレストランの味を楽しめるミールキット商品を開発しています。同社の強みは、機

サステナビリティへの取り組み

環境・社会・ガバナンスにおける重要課題を特定し、推進強化

当社は、2021年11月にサステナビリティ基本方針を策定し、2022年2月には中長期的に当社が取り組むべき5つのテーマと10の重要課題（詳細はP.14参照）を特定し、TCFDの提言に賛同しました。今期は、各部門への落とし込みと具体的な戦略の策定、そしてKPIの設定を進めています。

私たちは、重要課題の一つに「気候変動」を掲げています。2030年度末までに温室効果ガスを2020年度比で46%削減する目標を設定し、気候変動プロジェクトを立ち上げました。

技術・品質管理水準を強みとして差別化しました。当社グループは、鹿児島県の阿久根市との関係において長い歴史があります。和牛輸出の拡大は国の指針でもあり、工場所在地との協調が欠かせないと考えています。

さらに、海外拠点の販売機能も強化しています。もともと当社の海外拠点は、日本に輸入するための食肉調達を主な役割としていましたが、長期的な海外市場の拡大を見据え、海外拠点の所在地域内での販売や海外拠点間および第三国への商取引を強化していきます。2021年12月には、中国の上海市に新たな子会社として星徳真食品^{シンダーゼンシイービン}（上海）有限公司を設立しました。最終的には、当社が国内で培ったスターゼンモデルのビジネスを、海外に展開することを目指しています。

内食製造で培った高度な冷凍食品製造のノウハウとプロの料理人がいることです。当社が提供する良質な食肉のおいしさを最大限引き出していただくことで、外食ブランドにふさわしい本格的なキット商品の開発が可能となりました。

販路拡大のための施策としては、2022年3月に（株）大商金山牧場と資本業務提携を結びました。同社は、東北地方で牛豚の生産、食肉の部分肉製造・アウトバック加工、加工食品の製造、ならびにこれらの卸売りを行っています。現在、合同商談の実施や共同販売を行うとともに、両社の成長に向けて商品開発や製造ノウハウの共有などを進めています。

このほかにも、国内各地で様々なパートナー企業と協業しているほか、海外においても、アディレクト・シンガポールやタイの現地企業などとも連携しており、今後も共創による発展を目指します。

るとともに、事務所デスクのフリーアドレス化も進めています。生産性の向上や業務効率化はもちろんですが、各人の主体性を尊重し、一人ひとりが個性と創造性を発揮できる職場にすることで、エンゲージメントの向上を目指しています。目指すは、互いに個を尊重しながら良いところを引き出し合い、率直に意見を交わし合い、そのうえで大きな目標を成し遂げる集団です。私は2022年5月から、国内外のグループ内拠点を訪問してタウンホールミーティングを実施しています。現場の雰囲気をつかみ一人ひとりの考えや本音を引き出すことが目的のため、私から一方的に話すのではなく、聞くことに力点を置いて、双方向的な対話を心がけています。リモート・オンラインツールを用いた業務効率化は積極的に進めていく方針ですが、エンゲージメント向上という観点では、対面でのコミュニケーションも欠かせないものだと考えています。

人材育成という観点では、人材投資への資源配分を増やしていきます。従前よりも外部研修の機会を増やすことで、多様化が進む現代社会にふさわしい広い視野と知見を持った人材の育成を目指しています。

また、サステナビリティ経営を推進するためには、社内の意識醸成も重要です。当社では、公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン（DMHC）（詳細はP.19ご参照）の活動に賛同し、1999年からご支援をしています。しかし社内認知度がまだまだ低かったことから、DMHCの常務理事との対談動画を社内展開し、その活動の意義をしっかりと伝え、社内募金を行ったところ、共感の声とともにこれまでにない多額の募金が集まるということがありま

「チームスターゼン」で、ステークホルダーの皆様とともに歩む

現在、当社ではこれらの成長路線を踏まえた内容で、2024年3月期を初年度とする新中期経営計画を策定中です。メーカー機能を高めていくにあたっては、研究開発や、工場設備・機械などのアセットへの投資が増えていくことが想定されます。そこで、ROICなどの経営指標を取り入れ、投資効率を適切に検証してまいります。持続的な成長に向けた事業への投資、人材への投資も積極的に実施しながら、株主還元についても経営の重要課題の一つと位置づけ、安定的な配当をしていく方針です。

スターゼングループは大きな可能性を持った会社です。国

した。このように、私達は広く社会と結びついていることを、直接の商取引以外の身近なところから気付いてもらうことで、従業員のサステナビリティ意識を醸成します。当社の人材がお客様・お取引先様から信頼していただけるパートナーであり続け、また、一人ひとりが日々成長を実感できるよう、これからも成長機会の充実を図っていきます。

ガバナンスにおけるテーマ「実効性の高いコーポレートガバナンスの実現」に向けては、まず取締役会の改革を実施しています。取締役会がより真剣闊達な議論の場となるように取締役の人数を圧縮し、独立社外取締役の比率を3分の1以上としました。また、女性の取締役を新たに選任し、取締役会の多様化を図っています。現在、当社は改革の途上にあり様々な挑戦を進めていますが、このような変化の時こそ、より透明性の高いガバナンスが必要になると考えています。

内市場にも成長余地がありますし、海外市場へも、国内で培った強みを活かして挑戦していきます。そして、サステナビリティ経営をしっかりと軌道に乗せ、あらゆるステークホルダーの皆様から、「必要とされる存在」「なくてはならない存在」として信頼いただける企業を目指します。

これからも、「食を通して人を幸せにする」というビジョンのもと、「スターゼンと取引をしてよかった」「スターゼンで働いてよかった」という声が至るところで聞かれるように、ステークホルダーの皆様とともに歩んでまいります。引き続き、当社へのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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

外部環境

環境問題の
深刻化

働き手の
不足

食の安全性への
関心の高まり

消費者の
食ニーズや
価値観の多様化

持続可能な
サプライチェーンの
必要性の高まり

経営基盤の
強化の要請

インプット

財務資本

安定的なキャッシュ・フロー創出力、
健全な財務基盤

- ・総資産……………142,428百万円
- ・営業キャッシュ・フロー……………1,420百万円
- ・自己資本比率……………45.1%

製造資本

多彩な商品を提供する高い商品開発力

- ・と畜場併設型の食肉処理・加工工場7拠点
- ・加工食品製造工場7拠点
- ・プロセスセンター5拠点

知的資本

長年培ってきたノウハウと
高度な加工技術

- ・高度な食肉加工技術
- ・産学連携の取り組み
- ・品質向上への研究開発費

人的資本

多様な肉のプロフェッショナル集団

- ・食品・食肉に関する専門人材
- ・「チャレンジ精神」が旺盛な風通しの良い風土
- ・連結従業員数2,756名

社会・関係資本

高水準な品質管理体制と
国内外のステークホルダーとの
良好なパートナーシップ

- ・トレーサビリティ体制
- ・国内外の広範な集荷網
- ・得意先数約3,000社
- ・全国を繋ぐ物流網
- ・SQF取得事業所(57ヵ所)
- ・海外子会社・事務所・提携先6拠点
- ・輸出可能国・地域30ヵ所
- ・研究機関、ベンチャー企業、異業種とのパートナー連携

自然資本

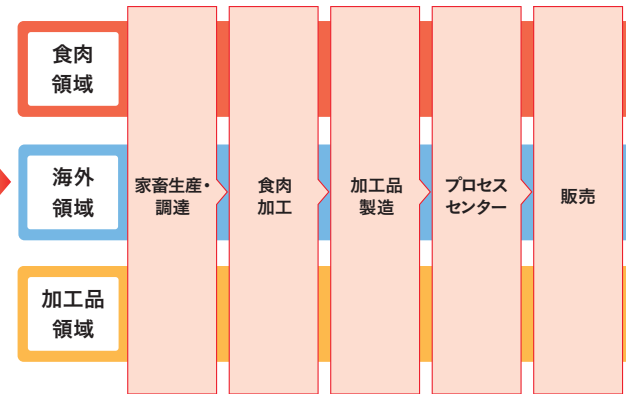
自然環境の保全に向けた取り組み

- ・エネルギー使用量79.9kl/t(原単位)
- ・水使用量4.2m³/t(原単位)

グループ事業

ビジネスモデル

常に安全・安心な食肉を
お客様のニーズに合わせ
無駄なくワンストップで届けきる



全国を繋ぐ
ロジスティクス
ネットワーク

お客様第一主義の
高水準な
品質保証体制

グループを繋ぐ
盤石な
ICTインフラ

中期
経営計画

収益基盤の
強化と
変化への対応

詳細はP. 21

アウトプット

・国内外の様々な産地銘柄の食肉

・豊富な加工食品

・消費期限・賞味期限延長技術を用いたロングライフ商品

・おいしさと時短を両立させた
簡便調理商品

・店舗の人手不足を解決する
アウトパック商品

・30の国と地域への食肉輸出

・物流機能を活かした柔軟性の高い
納品対応

・異なる業態を繋ぐ
新たな販売機会の提供

・異なるチャネル・業態を繋ぐ
新しい商品提案

アウトカム

安全・安心で豊かな食の提供

- ・安全・安心な食の提供
- ・豊かで健康的な食生活への貢献
- ・多様なライフスタイルの支援

多様な人材の活躍

- ・働く機会の提供を通じた豊かな暮らしの実現
- ・仕事を通じた成長機会の提供
- ・「働いてよかった」と思える職場環境の創造
- ・従業員エンゲージメントの向上
- ・グローバル人材の育成

持続可能なサプライチェーンの構築

- ・食品ロス、利益ロスの削減
- ・持続可能なサプライチェーンの構築
- ・当社機能を通じたお取引先の課題解決、新たな販売機会の提供

国内外の食文化・地域経済の発展

- ・国内外の食文化の発展
- ・畜産農家の振興
- ・国内外の雇用や調達を通じた地域経済への貢献

安定的な株主還元

- ・持続的な企業価値創出を通じた、中長期的な株主価値の提供

環境への負荷低減

- ・事業活動を通じた環境への負荷低減
- ・持続可能な畜産サイクルの確立

新規既存の取引機会の増加

- ・新たな設備投資、研究開発の機会創出

サステナビリティ経営

詳細はP. 13

重要課題

E

・持続可能な環境への配慮

S

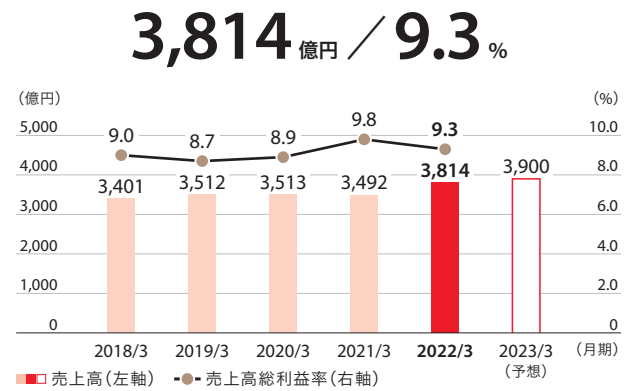
- ・働いてよかったと思える魅力ある職場づくりの実現
- ・安全・安心な食の追求
- ・再生産可能な安定調達、供給体制の維持・向上

G

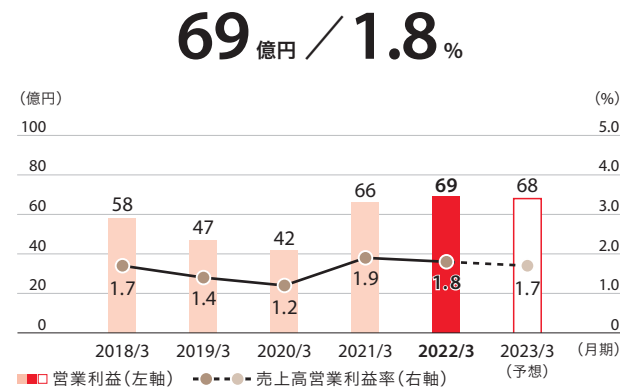
・実効性の高いコーポレートガバナンスの実現

財務ハイライト

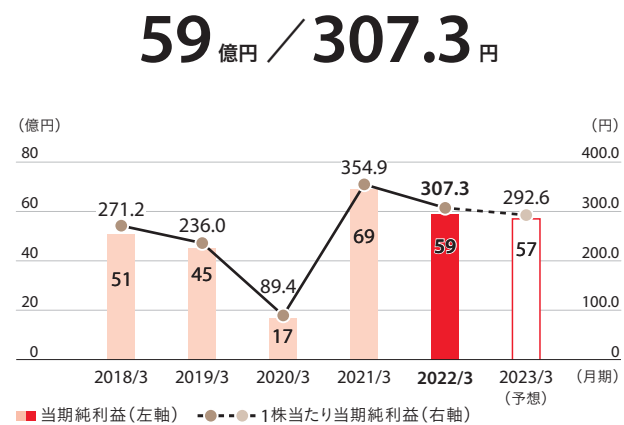
売上高／売上高総利益率



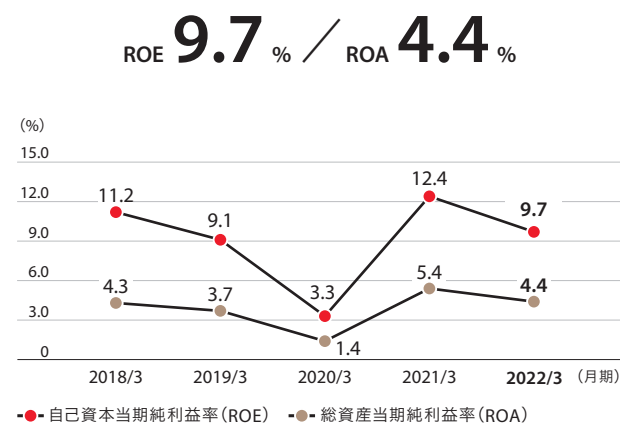
営業利益／売上高営業利益率



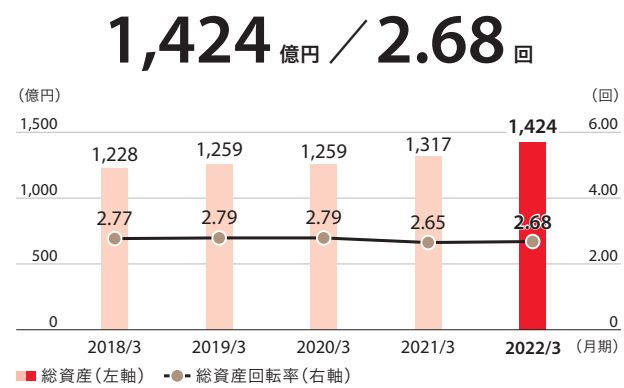
当期純利益／1株当たり当期純利益



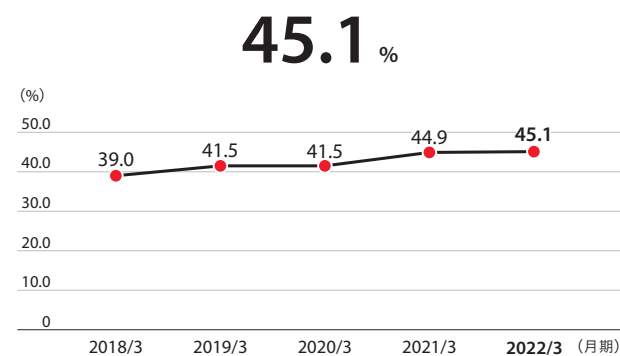
ROE / ROA



総資産／総資産回転率

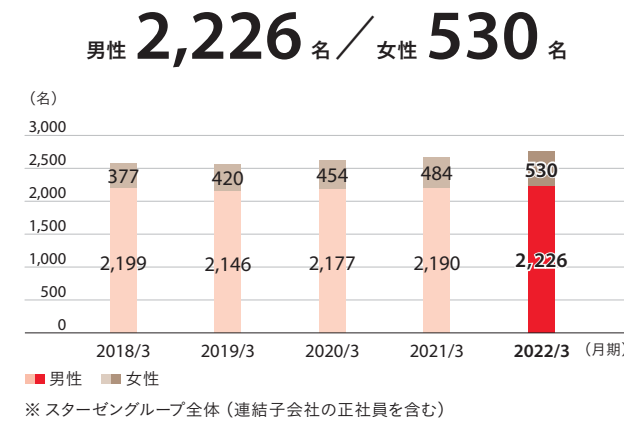


自己資本比率

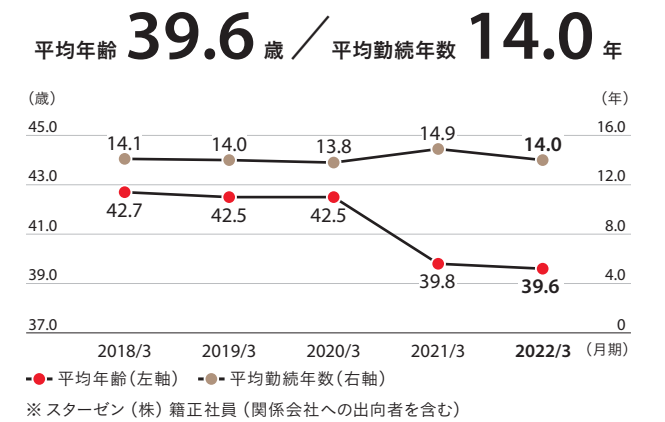


非財務ハイライト

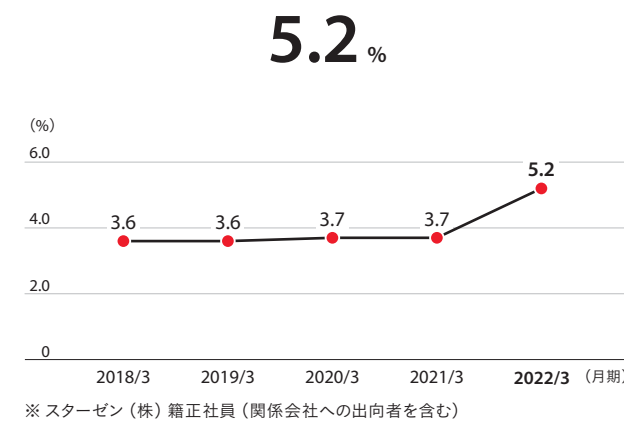
社員数



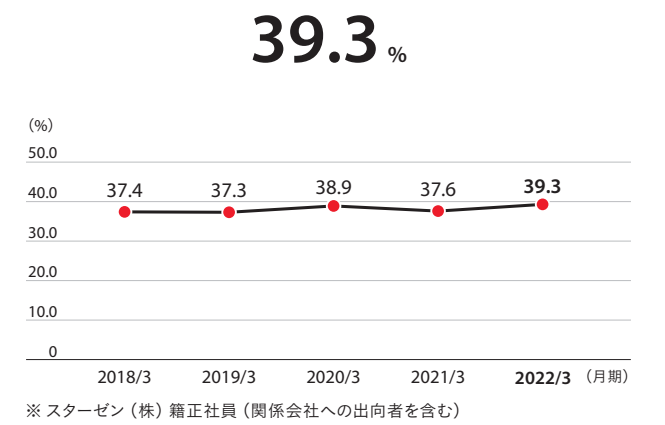
平均年齢／平均勤続年数



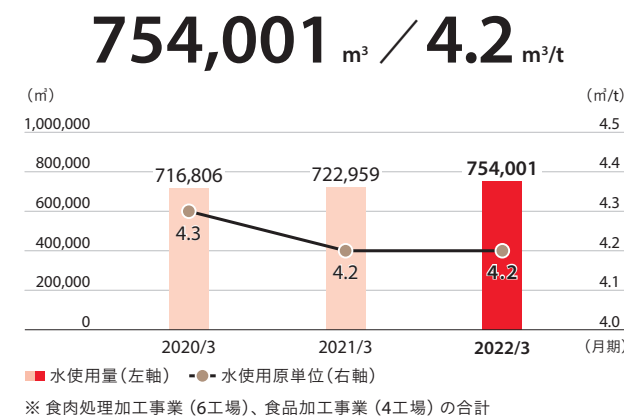
女性管理職比率



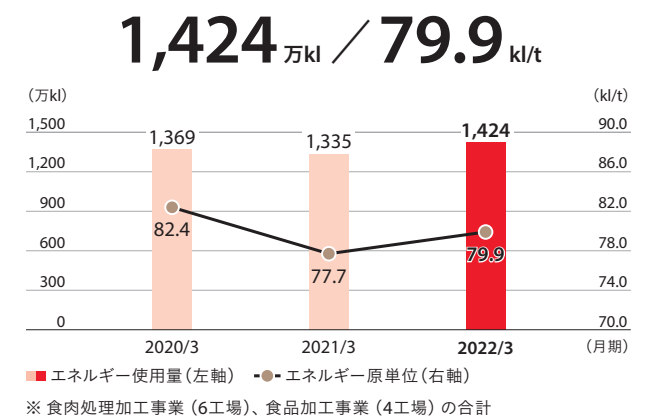
中途採用者の管理職に占める割合



水使用量／原単位



エネルギー使用量／原単位



当社は、「持続可能な社会、持続可能な食肉業界に寄与する」ことを目指し、サステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ基本方針

スターゼングループは、創業以来、人々に欠かせない「食」を提供することを使命とし、社会に貢献し続けることを目指しています。ステークホルダーの皆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。

「環境基本方針」「人権基本方針」「労働安全衛生基本方針」

当社グループは「国連グローバル・コンパクト」（以下、UNGC）に署名しています。UNGCは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。

当社は「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成されるUNGCの10原則を支持するとともに「環境基本方針」「人権基本方針」「労働安全衛生基本方針」を策定し、これらに則った企業活動を行います。

環境基本方針	人権基本方針	労働安全衛生基本方針
1. 商品・サービスへの環境配慮 2. 環境パフォーマンスの向上 3. 継続的改善 4. 適用法令等の遵守 5. 社会との共生	1. 人権の尊重 2. 適用法令等の遵守 3. 適用範囲 4. 結社の自由と団体交渉の承認 5. 強制労働・児童労働の排除 6. 健全で働き甲斐のある職場 7. 多様性の尊重	1. 労働安全衛生管理体制の継続的改善 2. 適用法令等の遵守 3. 安全意識向上のための教育 4. 職場環境の継続的改善 5. 健康の維持と増進

サステナビリティ経営の取り組み

サステナビリティ委員会

当社は2020年10月に、代表取締役社長および取締役・執行役員等で構成する「サステナビリティ委員会」を設置しました。外部委員として東海大学副学長、政治経済学部経済学科教授の細田衛士氏を招聘し、年3回開催しています。2022年3月期開催のサステナビリティ委員会では、「サステナビリティ基本方針」の策定ならびに「重要課題」の特定や、今後の取り組み・KPI策定などについての議論を行いました。

TCFD提言への賛同

当社は、2021年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。2022年2月に特定した重要課題の一つに「気候変動」を掲げており、TCFD提

言への賛同表明を機に、気候変動がもたらすリスクと収益機会の分析、財務影響評価を進め、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する適切かつ積極的な情報開示に取り組んでいきます。



従業員への啓発

当社は、サステナビリティを企業経営と連動させるとともに、従業員一人ひとりの意識向上を通じた自発的な実践も重要であると考えています。生活者として、一人ひとりの行動がサステナビリティを意識したものとなるよう呼びかけていきます。

スターゼングループは、2022年2月、持続可能な社会の実現のために中長期的に取り組むべき「重要課題」を特定しました。当社が掲げる経営ビジョン「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」の達成と社会課題の解決に向けて、これからも社会に必要とされる企業であり続けるために、これら課題の解決を通じてグループ全体で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

重要課題

	テーマ	重要課題	貢献する SDGs	方針
E 環境	テーマ① 持続可能な環境への配慮	気候変動	   	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。
		食品ロスの削減	 	当社の事業は家畜の尊い「いのち」の恵みのうえに成り立っていることを再認識し、新たな技術を活用し消費期限および賞味期限の延長に取り組みます。また、食品循環飼料「エコフィード」を用いた養豚事業を推進し、食品資源の有効活用に努め、サプライチェーンを通じた食品ロス削減に取り組みます。
S 社会	テーマ② 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	  	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、積極的かつ自律的に働ける職場づくりに取り組みます。
		労働安全衛生		
		従業員満足	 	
	テーマ③ 安全・安心な食の追求	品質・安全性	 	創立以来大切にしている「安全・安心で、よりおいしい商品を、どんな時もお客様にお届けしたい」という想いのもと、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。
		健康栄養	 	
	テーマ④ 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	 	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など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。
		アニマルウェルフェアの推進		当社の事業は家畜たちの尊い「いのち」により成り立つ事業であることを再認識し、アニマルウェルフェアに規定される動物たちの「5つの自由」を追求するとともに、家畜が安全かつ快適にその生を全うできるよう、獣医師や大学等の研究機関と共に、家畜の育成環境改善に率先して取り組みます。第一段階として、養豚舎の妊娠ストールフリー化を段階的に進め、母豚が安全で健康的に妊娠期間を過ごすことができる様、飼育環境の改善に取り組みます。
G ガバナンス	テーマ⑤ 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		持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに真摯に向き合い、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことのできる、プライム市場上場企業に相応しい強靱な組織を構築します。



環境への取り組み

重要課題テーマ①

持続可能な環境への配慮

スターゼングループでは、2021年3月期を基準として、2031年3月期末までに温室効果ガスの排出量を46%削減するという目標を掲げました。地球環境問題が深刻化する中、持続可能な事業モデルを構築し、環境負荷を低減していきます。また、食品資源の有効活用に努め、サプライチェーンを通じた食品ロス削減に取り組めます。

温室効果ガス削減の取り組み

気候変動プロジェクトの立ち上げ

重要課題「気候変動」で掲げた温室効果ガス46%削減目標の達成に向けて、気候変動プロジェクトを立ち上げました。同プロジェクトは気候変動担当役員を筆頭に、グループ内の工場部門の中核人材を中心とする人員で構成しています。温室効果ガス削減に向け、KPIの策定や施策立案、省エネ活動の推進に取り組めます。



気候変動プロジェクト キックオフミーティングの様子

ecoCloudシステムの導入

スターゼンミートプロセッサー（株）（以下、SMP）青森工場の三沢ポークセンターでは、2021年8月より、ecoCloudシステムを導入しています。ecoCloudはクラウド型の機器・温度監視システムで、工場内の温度に合わせ、冷蔵・冷凍機の稼働を自動制御することで省エネを実現します。年間

を通じた省エネ効果は現在検証中ですが、検証完了後はSMP内の他工場への展開も予定しています。

また、ecoCloudは機器の稼働状況の見える化も実現しており、管理業務の省力化にも貢献しています。

再生可能エネルギーの導入

SMP阿久根工場、加世田工場に続き、3例目となる太陽光発電設備を、2022年2月に阿久根工場加工センターに導入しました。

グループの中には、構造や設備上の理由で太陽光パネル

の設置が難しい工場もありますが、太陽光発電以外にも視野に入れ、今後も再生可能エネルギーの導入を拡大していく方針です。

	太陽光発電電力 (年間)	CO ₂ 削減量 (年間)
2021年 3 月期	495.50 MWh	238 t-CO ₂
2022年 3 月期	720.34 MWh	346 t-CO ₂

集計対象：SMP阿久根工場、SMP加世田工場、
SMP阿久根工場加工センター（2022年3月発電開始）



SMP阿久根工場加工センター 太陽光発電設備

物流部門の排ガス抑制

当社グループでは、およそ500台に及ぶ営業車両（内、運搬車両409台）を保有しています。これらの車両の排ガス抑制に向けて、従事者の働き方改革にも連動した物流改革を推進しています（詳細はP.37）。幹線物流の一部に鉄道や

船舶を用いるモーダルシフトの導入、首都圏の営業冷蔵庫の集約による集荷効率の向上、配送ルートの見直し等を実施しています。

運搬車両台数と運行時間の推移

	運搬車両台数 (年間平均)	1 台当たり運行時間 (年間)
2021年 3 月期	418台	1458時間
2022年 3 月期	409台	1430時間

営業車両の給油量とCO₂排出量の使用率

	給油量	CO ₂ 排出量	販売重量 (参考)
2021年 3 月期	—	—	—
2022年 3 月期	99.4%	97.2%	103.5%

食品ロス削減の取り組み

重要課題として「食品ロスの削減」を定め、家畜からいただいた尊い「いのち」の恵みを大切に活かすために、当社グループでは消費期限および賞味期限の延長に取り組んでいます。グループ内工場の高度な衛生管理環境で加工した初発菌数の少ない食肉にスキンパック包装やガス置換包装を施すことで、一般的なスライスパック商品よりも賞味期限を長く設定できます。2023年3月期は、これらの包装形態を用いた商品数を拡大するとともに、産地工場のスキンパック商品でさらなる賞味期限の延長ができないか検証を行っています。



バリア性の背板紙を用いたスキンパック商品



社会への取り組み

重要課題テーマ②

働いてよかったと思える魅力ある職場づくりの実現

重要課題の一つに、「働いてよかったと思える魅力ある職場づくりの実現」を定めています。従業員の満足度向上が欠かせないとの認識のもと、従業員の自発的な成長を支えるとともに、安心して長く働ける環境・制度を整備します。

若手人材および次世代リーダーの育成強化

「階層別」「選抜」「テーマ別」に研修を体系化し、特に若手社員の能力底上げと自立、将来の幹部候補者の育成に努めています。今期より、外部研修の機会を増やすとともに女性活躍を推し進めるべく、女性のマネジメント層育成に向けた研修も

導入しています。

資格取得においては、会社による受験者募集、費用負担等の支援を行い、従業員のスキル向上、意欲促進を図ることで成長を支えています。

研修体系図

階層	階層別研修	選抜研修	テーマ別研修	資格取得支援
管理職層		経営幹部 育成研修	中途採用者研修 職種別研修	各種専門資格 ・ TOEIC ・ 赴任前 語学学習
	部長職研修	次世代 マネージャー 育成研修		
	女性管理職研修			
	新任管理職研修			
チーム リーダー・ 中堅層	新任チームリーダー研修	ビジネス リーダー 研修	OJT 指導員研修	
	女性リーダー研修			
	新任監督職研修			
若手・ 新入社員	入社5年目研修			
	入社3年目研修			
	新入社員研修			

各専門資格保有者

惣菜管理士	1級	8名	2級	13名	3級	77名
食品表示検定	上級	1名	中級	40名	初級	40名
お肉検定	1級	1,347名	2級	179名		
牛・豚部分肉製造マイスター資格認定試験	牛：資格保有者	22名	豚：資格保有者	43名		
ハム・ソーセージ・ベーコン製造技能検定試験	1級	21名	2級	22名		

働きやすい職場環境の整備

コロナ禍を契機に導入したテレワークや時差出勤制度は、柔軟な働き方を実現するものとして、今後も継続する方針です。一方で、新しい時代に即したコミュニケーション促進策が必要と考え、部門を超えた交流を促す環境整備を進めています。

本社社屋は業務内容に合わせて、各人で執務室を選べる完全フリーアドレスを導入しています。フロアごとにコンセプトが異なり、各人が創造性を発揮できる職場づくりに取り組んでいます。

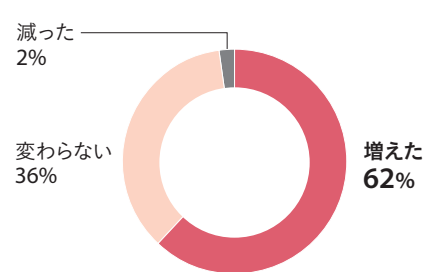
▶ フリーアドレス導入の成果

2022年2月のフリーアドレス導入から3ヵ月後に実施したアンケートでは、6割以上の従業員が部門を超えたコミュニケーションが増えたと回答し、着実な効果を見せています。また、副次的効果として、ペーパーレス化や事務用品の削減が進み、コスト面においても良い成果が出ています。
今後も、全国の各事業所での「フリーアドレス化」を順次進めていきます。

コスト削減効果

	削減効果（1ヵ月平均）
プリント枚数（モノクロ）	10%
プリント枚数（カラー）	50%
事務用品費	20%

フリーアドレス化によって他部署の人とのコミュニケーションが増えたか



明るく活動的なアクティブフロア



静かな環境でアイデアを深めるフォーカスフロア

社長と従業員の対話の場 タウンホールミーティング

社長が全国の事業所を巡回して現場を視察するとともに、従業員と対話するタウンホールミーティングを行っています。このミーティングでは社長が従業員に直接語り掛けることで重要決定事項への理解浸透を図るとともに、従業員が社長に質問や意見を自由に伝えることもできる場としています。どのような質問にも、社長が一つひとつ丁寧に回答するほか、従業員から出された意見は社内制度への反映を検討します。



タウンホールミーティングの様子



従業員エンゲージメントの向上

2022年3月期より、目標管理制度を刷新しました。経営目標や組織目標にリンクした個人目標を課すことで評価指標を明確にし、客観性のある公平・公正な評価制度としています。より高い納得感が得られるよう、評価のフィードバック実施を徹底しています。成果を出した従業員がきちんと評価されるメリハリのある給与体系とし、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

また、2022年11月より、従業員の個性や能力、スキルを活かした適材適所の人員配置、キャリア志向に応じた人材育成を行うために、新人事管理システムを導入し、人材情報の見える化を進めます。会社が一人ひとりの人事情報をきちんと把握することで、働きがいやパフォーマンスがより高まる仕組みづくりに取り組んでいます。

従業員の健康維持向上

従業員の健康と生産性向上を目的に、健康優良企業を目指した取り組みを進めた結果、2021年3月期には健康保険組合連合会による健康優良企業認定制度において「銀」の認定を受けました。今後は労働安全衛生や従業員の家族の健康を含めた健康管理を実践し「金」の認定を目指します。なお、今期

より人間ドックの補助対象年齢を大幅に拡大しました。

またグループ保険においては2020年9月よりガン診断時の保障を追加し、より手厚い制度へと拡充しました。従業員が健康で安心して長く働ける職場環境づくりと制度設計に努めています。

社会への取り組み

重要課題テーマ③

安全・安心な食の追求

重要課題テーマ④

再生産可能な安定調達、供給体制の維持・向上

スターゼングループは、「食を通した幸せ」の提供を志しています。「幸せ」の形が多様化する時代にあっても、より安全で安心な食肉を、より多くの人に安定的にお届けできるよう、持続可能なサプライチェーンの強化に取り組めます。

生産から販売までのバリューチェーンをSQFで繋ぐ

SQF（Safe Quality Food）は食の「安全性」と「品質」を確保する国際認証規格です。

当社グループでは、2004年にいわき営業所で、国内流通業として初のSQF認証を取得。以来、各事業所でのSQF取得を

推進し、2022年3月末時点で57カ所が取得しています。近年では、生産から販売までのバリューチェーンをSQFでつなぐことを目指し、協力生産者のSQF取得に向けた支援・指導を行っています。

持続可能な調達

気候変動等の環境問題や、世界的な人口増加によって食肉の供給基盤にも変化が生じています。当社グループでは、サプライチェーン分断のリスクに備えるため、調達先地域の多角化

と、調達先との長期的・安定的な関係性の構築に取り組んでいます。また、長期肥育した経産牛のブランド化など、調達先と連携した取り組みを推進していきます。

と畜場の飲水設備・監視カメラの設置

当社グループでは動物福祉の取り組みを推進しています。現在、グループ内でのと畜場では飲水設備ならびに監視カメラの設置を進めており、2022年10月までに完了予定です。また、従業員への啓発として、家畜への適切な扱い方を学べる動画教材を有識者とともに作成しています。

加えて、SMP阿久根工場と阿久根食肉流通センターでは、2022年7月の増築工事に際し、暑さ対策のミスト散布機や屋根

への断熱材を設置するなど、家畜への負荷軽減を進めています。



SMP阿久根工場の飲水設備



ミスト散布機のある係留場

TOPICS

公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパンへの活動支援

当社グループでは、公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン（以下、DMHC）の活動を長年にわたり支援しています。ドナルド・マクドナルド・ハウスとは、病気の子どもとそのご家族のための滞在施設です。

当社がビジョンに掲げる「食を通した幸せ」も人々の健やかな生活があつてこそ成り立ちます。当社はDMHCの活動理念に深く賛同し、2022年6月より、従来のシルバースポンサーからゴールドスポンサーとなり支援を拡大しています。



ガバナンスへの取り組み

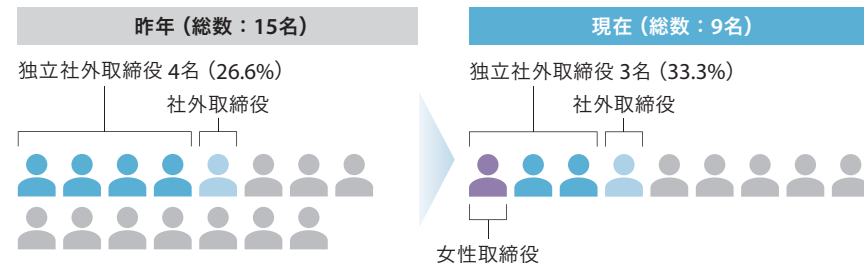
重要課題テーマ⑤

実効性の高いコーポレートガバナンスの実現

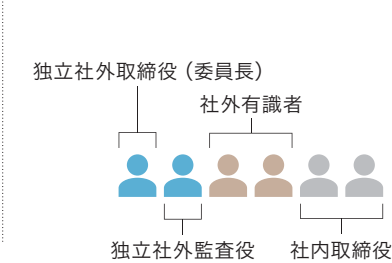
当社では、企業価値を中長期的に高めていくためには、収益力の向上のみならず企業活動の健全性を維持していくことが不可欠と考えています。そのために、コーポレートガバナンスの在り方について継続的に見直しています。

見直しにあたっては、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・果断な意思決定を行うことを目的として、充実を図ってきました。

取締役会の構成



指名報酬委員会の構成



コーポレートガバナンスの変遷

（年）	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
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	●2016.1-指名委員会	●2017.6-指名報酬委員会に統合					
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					●2020.10-サステナビリティ委員会			
		●2008.6-リスク管理委員会									

直近では、取締役の総数を大幅に圧縮し、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するなど、多様化を図っています。

また、2015年以降、報酬委員会、指名委員会を順次設置しました。現在は、指名報酬委員会として統合し、社外取締役が

委員長、委員の過半数を社外委員とする体制で、社長を含めた役員の選解任、後継者計画、役員報酬制度に関する事項について、取締役会に答申しています。今後は、以下の表に掲載の項目を特に重視しながら、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	● 社外取締役・監査役との情報共有の機会充実、知識向上に向けたトレーニングの強化 ● 経営会議等での十分な事前審議による取締役会議案の論点明確化
内部統制の強化	● 内部監査の拡充（範囲の拡大、監査手法の多様化）と三様監査における連携強化
グループガバナンスの充実	● 「関係会社管理規程」の見直しによる情報共有の仕組みづくり、責任の明確化

中期経営計画の方針と進捗

中期経営計画（2020年4月1日～2023年3月31日）では、2021年3月期からの3年間でさらなる成長のための足場固めの期間と位置づけ、既存事業の強化と次なる成長領域への取り組みを通じて、収益基盤の強化を図っています。また、デジタルトランスフォーメーション（DX＝ICT技術を最大限に活用した業務プロセス改革）を通じた、事業拡大に向けた企業インフラの整備も行っています。当中期経営計画で掲げた諸施策は、新型コロナウイルス感染症拡大という想定外の外部環境の中でも堅調な成果を挙げています。

計数目標および達成状況

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初年度において達成しました。

一方で、その他定量目標としていた3年間での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、慎重な投資をしていることから、未達を予定しています。なお、自己資本比率の維持、ROEの維持、DER1.0倍以下については、下表のとおり、いずれも目標を達しています。

	目標	2022年3月期	達成状況
売上高	3,800億円	3,814億円	100%
経常利益	60億円	91億円	151%
EBITDA	95億円	98億円	103%
自己資本比率の維持	40%以上	45.1%	+5.1pt
ROEの維持	7%以上	9.7%	+2.7pt
DER（負債資本比率）	1.0倍以下	0.65倍	—

基本戦略（6テーマ）の中期経営計画期間中の取り組み状況

テーマ	位置づけと狙い	取り組み状況
1. 中核事業の基盤維持・強化	収益力の根幹	国内外の食肉原料のブランド構築および再構築を実施 人手不足への対応として、工場の自動化・機械化を推進
2. 食肉加工メーカーとしての基盤強化	新たなる収益基盤	加工能力の増強に向けて、PCを新設、外部企業との業務提携拡大 高度な衛生管理と包装技術により、商品のロングライフ化を実現
3. グローバル企業への展開・代替食肉の取り組み	次の成長領域	中国・タイへの拠点進出および、既存海外拠点の事業を拡大 大塚食品（株）とのコラボレーションによる「ゼロミート」においても導入先が増えている
4. 業務プロセス改革	実効性・効率性の追求	事業の効率化および意思決定の迅速化に向け、 物流改革とDXプロジェクトを実行中
5. コーポレート機能強化	グループ競争力の強化	取締役の管掌を明確にし、経営と執行の分離を推進 人事制度の更改や研修制度の充実により、人的資本を強化
6. サステナビリティへの取り組み強化	社会の一員としての存在意義強化	サステナビリティ基本方針を定め、重要課題を特定 社内意識の醸成を進め、部門ごとに様々な取り組みに着手

1 中核事業の基盤維持・強化

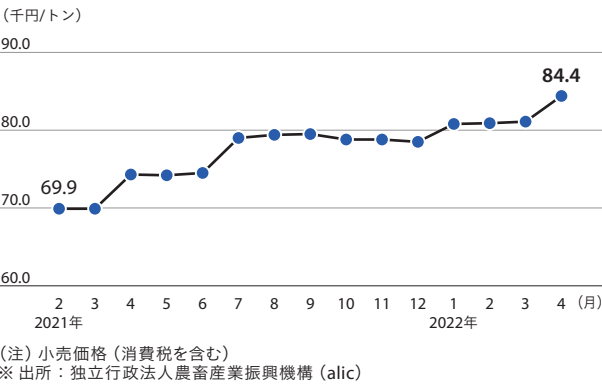
スターゼングループは、創業期より、食肉の卸売りを中核事業に据えて成長してきました。日本の国内人口は縮小傾向にあり、コロナ禍や国際紛争によってサプライチェーンを取り巻く環境は不確実性を増しています。しかしながら、「食」は人々の生活に欠かせないものであり、地域経済を維持していくためにも、当社にはこの事業分野を「収益力の根幹」に据え、今後も発展させていく責務があると考えています。

▶ 生産事業の整備、輸出事業の強化

過去に例を見ない飼料価格の高騰、国内生産者の減少などにより、国内の生産基盤は不透明性を増しています。当社グループにおいては、受精卵移植など生産者との協業を通じて、国内生産基盤の持続可能性を高めています。

また、世界各国で和牛への需要が高まる中、当社では、輸出事業を強化しています。2022年春、スターゼンミートプロセッサー（株）阿久根工場から出荷する和牛を対象に、「AKUNE GOLD 星」という輸出専用のブランドを立ち上げました。衛生水準の高い当社産地工場の優位性を前面に打ち出し、他の和牛との差別化を図っています。

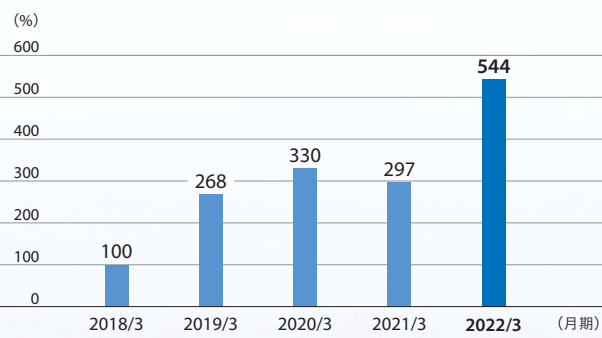
肉用牛肥育用配合飼料の価格動向



▶ 相場価格に影響されにくい商品の開発

一般的に、食肉は市場価格をベースに取引をされるため、先の販売価格の見通しが難しく、業績が不安定になりやすい傾向にあります。そこで、当社グループでは相場価格に影響されにくい、付加価値の高い食肉や食肉加工品の開発と販売拡大に取り組んできました。例えば、当社指定の協力農場で生産している国産豚肉ブランド「こだわりポーク」は、新たに産地別の提案を可能にし、訴求力を強化。また、国産豚肉を氷感庫という特殊な熟成庫で一定期間熟成させる「氷感熟成」は、初年度の2018年3月期比で約5倍もの伸びを見せています。

氷感熟成豚肉取扱量の推移



▶ 工場の人手不足・労務負担軽減

食肉の加工を行う産地工場は、一般的に、都市部から離れた場所に位置しています。これらの工場においては、人口減少や地方の過疎化による労働力の確保が課題です。

当社グループの工場では、待遇の見直しなどによる採用強化を進めるとともに、加工現場の省力化を推進しています。すでに豚の加工工場では、豚もも部位や豚うで部位の除骨ロボットを導入済みです。現在、他の部位の機械化・自動化に向けて、新たな加工ロボットをテストしています。機械化の有効性を高めるためにも、今後は工務人材の確保・育成にも取り組んでいきます。



豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」



豚肩甲骨・上腕骨除骨ロボット「ワンダスミニ マークII」

2

食肉加工メーカーとしての基盤強化

ライフスタイルの変化、共働き世帯の増加、加工食品の品質向上などに伴い、将来的に家計に占める加工食品の割合は増えると予想されています。

当社は、成長市場である加工品領域を「新たな収益基盤」として位置づけました。豊富な食肉原料、高度な衛生管理水準といった当社ならではの強みを活かしながら、マーケティング機能や産学連携による研究開発など、加工メーカーにふさわしい事業基盤を構築していきます。

▶ 加工メーカーとしての機能強化

収益力の強化に向けて、利益率の高い自社ブランド商品のリブランディングを進めています。特に、量より質（＝価値）の追求に注力しており、一例としてハム・ソーセージなどの食肉加工品ブランド「那須の森」を新たに立ち上げました。さらに、販売力の強化に向けてECチャネルのようなD2C*拡大にも取り組んでいます。

また、当社の衛生機能を活かした商品開発の強化に向けて、品質保証体制を整備するとともに、大学など研究機関との共同研究を行っています。すでに、商品のロングライフ化を実現するガス置換包装で厚生労働省からの認可取得などの成果を得ました。今後も、科学的知見に基づいた品質向上を進めていきます。

* D2C (Direct to Consumer)：消費者直接取引



ガス置換包装のライン

▶ プロセスセンターの整備

プロセスセンター（PC）の商品は、ミールキットや味付キットを筆頭に、コロナ禍で需要が伸長しています。

当社のPCには、消費地近接型のPCと、産地工場に併設したPCの2種類があります。消費地近接型のPCは、お客様からの細かな要望への対応が可能で、産地工場のPCは、と畜場併設工場ならではの鮮度の良さを強みとしています。

2022年3月31日には、（株）大商金山牧場と資本業務提携を結びました。山形県に本社を構える大商金山牧場は、牛豚の生産や食肉の卸売業を東北エリアで展開しています。PC機能も充実しており、協業を深めることで、両社のさらなる発展を実現していきます。



（株）大商金山牧場 庄内町本社

▶ ハンバーグ事業のブラッシュアップ

千葉県の松尾工場と、福島県の本宮工場の2拠点でハンバーグ商品を製造しています。様々な商品が製造可能である一方で、小ロットのOEM製造品目過多による生産性の低下といった課題がありました。そこで、製造品目の絞り込みや、同一商品の2工場製造体制の構築によって、生産性の向上と稼働率の平準化を進めました。2工場製造は、BCP対策としても有効です。

また、食肉加工メーカーとしてさらに訴求力を高めるべく、収益性の高い自社ブランド商品について、原料や味付け、規格などに特色を持たせたラインアップの充実を図りました。コロナ禍のストック需要をターゲットとして捉え、自社ブランド商品の販売比率は上昇基調にあります。



左：チーズインハンバーグ
右：黒毛和牛と国産豚肉のハンバーグステーキ

3

グローバル企業への展開・代替食肉の取り組み

日本国内の人口が減少し、市場も縮小傾向にある一方で、世界の人口は増加しています。特に、アジア地域では新興国の経済発展に伴い、肉類の消費量が今後大きく伸びることが予測されています。

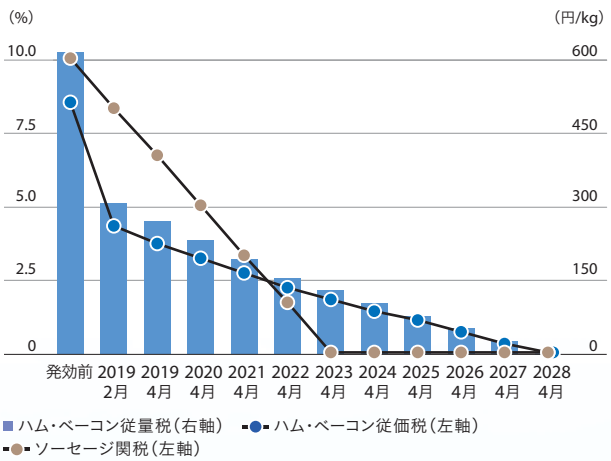
そこで、当社ではグローバル市場への進出と、新たなたんぱく源として代替食肉への取り組みを「次の成長領域」と決めました。食料不足の深刻化が危ぶまれる中で、安定したグローバルサプライチェーンを構築します。

▶ 輸入加工品の強化・海外調達基盤の確保

各種貿易協定により、輸入加工品の関税低減が進んでいます。当社でも、欧州産のベーコンやソーセージの取り扱いを拡大させています。商品の管理基準などが日本とは異なるため、日本での流通に適合した規格で製造可能なパートナー企業を増やしていく方針です。

また、自然災害の増加や港湾ストライキ、コンテナ不足、そしてロシアによるウクライナ侵攻などにより、輸入食肉の調達環境は一層の不安定化が予想されています。近年、当社では調達地域の多角化に取り組んでおり、欧州・南米など、新たな調達地域からの輸入を拡大しています。今後は現地での調査を進め、生産者への出資も検討していく考えです。

日EU-EPAによる加工品の関税推移



▶ 海外拠点整備と現地販売強化

当社では、米国、豪州、デンマークに海外子会社を有するとともに、タイとシンガポールの食品卸売会社と業務提携を結び、同じくタイには駐在事務所も設置しています。2021年12月には、新たに中国・上海に子会社を設立しました。

かつて当社の海外拠点は、日本向けの食肉供給拠点としての役割を主としていましたが、和牛を筆頭として、世界的に日本産食肉の人気の高まる中で現地のニーズに合わせた販売機能を強化しています。

上海の新会社も、中国の潜在的な和牛市場への販売ネットワーク構築を狙って設立したものです。日本からの和牛輸出が解禁されるまでは、豪州や米国の子会社から輸入した米国産や豪州産の牛肉を扱う予定です。



米国での食肉売場

▶ 代替食肉の挑戦

当社は大塚食品(株)との取り組みとして、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・販売を行っています。

ゼロミートシリーズには市販用商品と業務用商品があり、いずれもきちんと「おいしい」ということが評価され、小売店や大手外食チェーンへの導入が増えています。今年は前年比で6倍の出荷を計画しています。

また、市販用商品のゼロミート商品は、農林水産省で2022年2月に制定された「大豆ミート食品類JAS」の認証を日本で初めて取得しました。生活者にとってより選びやすく、差別化できる商品として、大塚食品(株)と連携して販売強化に取り組んでいます。



ゼロミート
デミグラスタイプハンバーグ

食肉領域

安定した調達基盤を強みに、国内7カ所の自社工場において高い品質と安全性を両立した食肉を生産。数量から質への転換と「選択と集中」により、市場シェアの一層の拡大を目指しています。



強み

- 国内の主要産地にグループ関連農場を保有
- 国内外の広範な集荷網
- と畜場を併設し、高度な衛生管理体制を有する食肉加工工場
- 食肉加工のプロ人材

環境認識

- 工場所在地域の人口減少に伴う働き手の不足
- 食肉相場の高騰
- 世界的な食肉需要の増加、気候変動等による調達リスクの増大

重点目標

- 取り扱いブランド食肉の価値向上
- 産地工場の人手不足解決
- 食品ロスへの対応
- アニマルウェルフェアへの対応

2022年3月期の振り返り

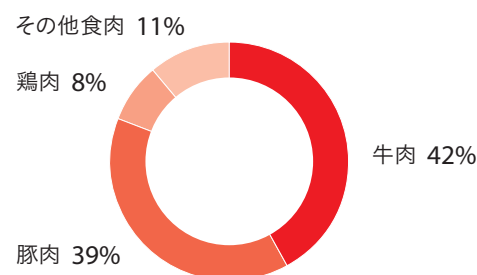
効率化の推進と調達基盤の安定化により増益

日本の食肉産業は今、大きな転換点を迎えています。少子高齢化の進行に伴う労働力不足、食品の安全に対する生活者の意識の高まり、新型コロナウイルス感染症や国際紛争などを例に見るサプライチェーンリスクの顕在化など、業界がさらなる成長を追求するうえで特に対処すべき課題も少なくありません。

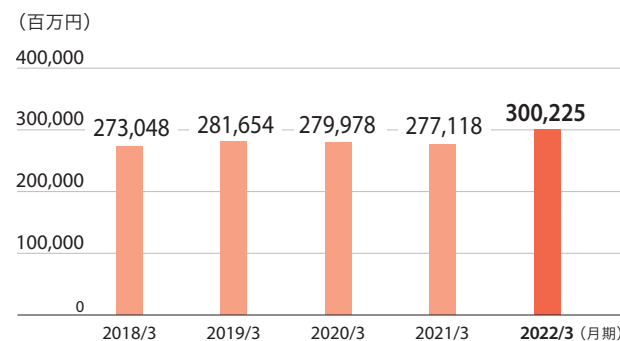
こうした中、当社は人手不足への対応と作業の効率化に向けた取り組みを強化。近年は、国内初となる豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」や豚肩甲骨・上腕骨除骨ロボット「ワンダスミニ マークII」の導入などを通じて食肉生産における生産性と品質の向上に努めてきました。中

期経営計画の2年目であった2022年3月期も、国内7カ所の自社工場において機械化・省力化とスマート化の取り組みを推進し、収益性の一層の向上を図りました。また、調達基盤のさらなる安定化を追求し、国内では全国の提携農家のうち、特に有力な法人生産者との協業推進に取り組みます。海外では既存パッカーとの連携強化を図るとともに、仕入先地域・仕入パッカーの拡充を図っています。こうした取り組みの結果、当期の食肉部門の売上高は前期比8.3%増の300,225百万円となり、売上総利益は前期比で微増となりました。

売上高構成比



売上高推移



国内食肉 今後に向けた取り組み

スターゼンが保有するアセットを戦略的に活用

事業環境と主な方針

日本の食肉市場は長期的には少子高齢化の進行を背景に、緩やかな縮小基調をたどる見通しです。こうした状況下で当社の食肉事業が持続的な成長を達成するためには、保有するアセットの戦略的な活用が欠かせません。生産体制の最適化、徹底した衛生管理と加工技術の向上、国産食肉のブランディング強化、機能拡充による差別化といった諸領域に経営資源を積極投入し、選択と集中により国内食肉事業のシェア拡大を目指しています。

加工体制

生産体制については、輸出量の大幅な増加が見込まれる牛肉の加工能力拡大に向けて進めていた、スターゼンミートプロセッサー(株)(以下、SMP)の阿久根工場ならびに(株)阿久根食肉流通センターの拡張工事が2022年7月に完了しました。両施設は飲水設備のある係留所を備えるなど、業界の課題となっているアニマルウェルフェアにも対応しています。当社は引き続き、市場動向を見据えたサプライチェーンの拡充と各工場における省力化や働き方改革の取り組みを通じて、機動的な生産体制の確立に努めていきます。

衛生管理と加工技術に関しては、国内7工場すべてにおいて、食品の安全性と品質に関する国際認証規格SQFを取得しているほか、製造業務に従事する従業員の育成と活用にも注力し、多数の技能検定合格者(牛・豚部分肉製造マイスター)を輩出しています。国内食肉のブランディングに関しては、飼料や飼育環境に配慮し、おいしさと安全性を追求した「こだわりボーク」をはじめ、当社食肉のブランド価値を幅広く訴求しています。

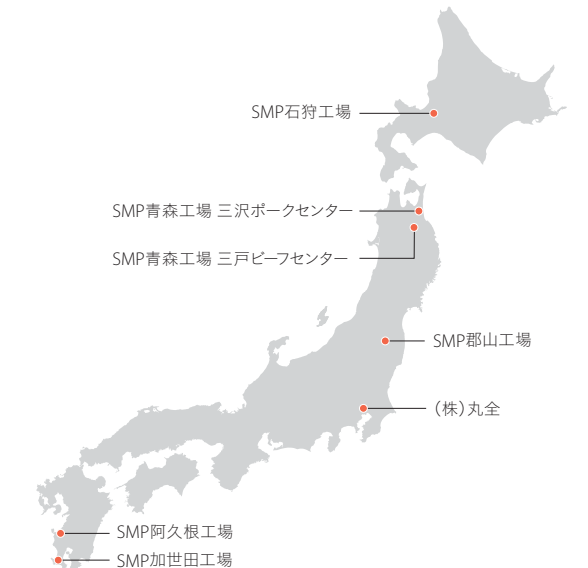


オリジナル国産ブランド豚肉「こだわりボーク」



豚もも部位自動除骨ロボット「ハムダス-RX」

食肉の処理・加工工場一覧



収益力強化の取り組み

収益力強化に向けて、食肉原料の付加価値の向上と市場浸透を図っています。一例として、マイナスの温度帯で細菌の繁殖を抑制しながら凍らせずに熟成する氷感庫を導入し、同設備で製造された豚肉を「氷感熟成」として販売するという取り組みがあります。当社は引き続き、生産と販売両輪での基盤強化に取り組むとともに、継続的なコスト削減にも注力し、国内食肉事業の収益力強化と市場シェアの向上を目指していく方針です。

輸入食肉 今後に向けた取り組み

調達リスクの最小化と海外生産者との関係強化

事業環境と
主な方針

輸入食肉をめぐる市場環境は、過去数年、先行きの見えない不透明な状況で推移してきました。各種貿易協定による関税低減を追い風に、食肉および食肉加工品の輸入量が拡大傾向をたどる一方、繁殖・飼育における疾病蔓延のリスクも顕在化しています。こうした中、世界16ヵ国から食肉等を調達する当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う海外パッカーの稼働停止により供給不安が生じた際も、長年にわたり海外仕入れ先との関係強化に努めてきたことが奏功して必要量を確保できました。

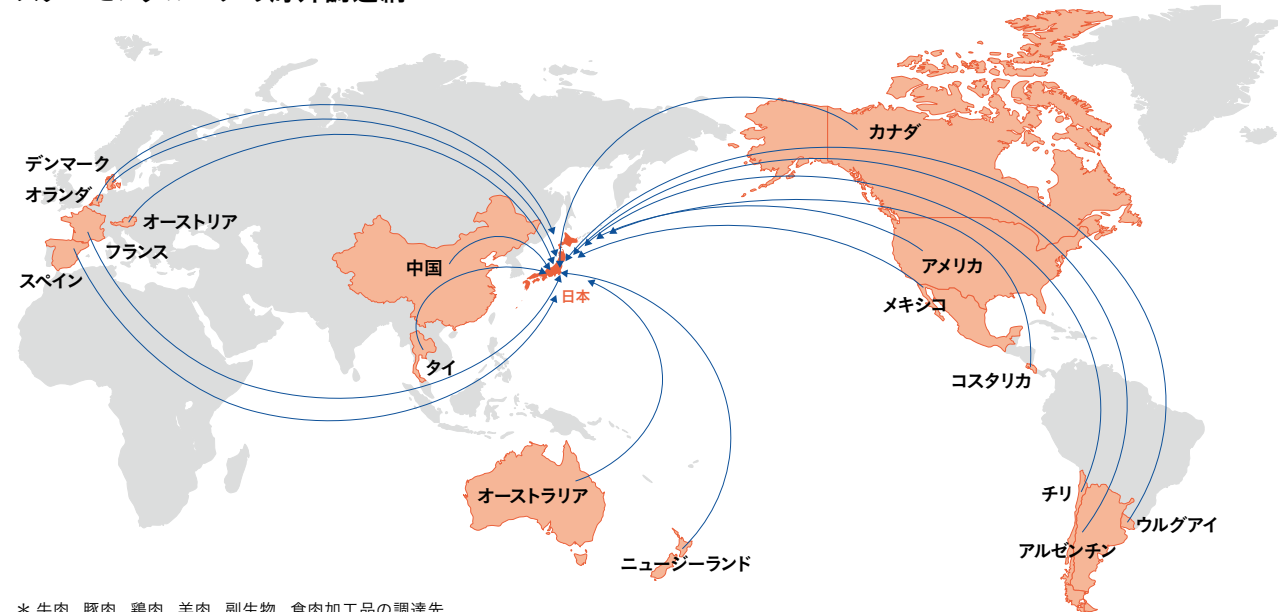
調達リスクの
最小化

輸入食肉の調達における当社の最重要課題の一つは、調達リスクの最小化です。当社は現在、北米、オーストラリア、欧州、南米を中心に、牛肉、豚肉、鶏肉、羊肉とその加工品を輸入しています。昨今のウクライナ危機や米中貿易摩擦を背景とした地政学的リスクの高まりとサプライチェーンの混乱を踏まえると、産地やサプライヤーをさらに多様化していくことが欠かせません。産地の特性や関税を考慮しながら調達ネットワークの多角化を図り、国内の販売先や海外仕向け地のニーズに適合した食肉の確保に注力していく方針です。

関係性の強化

海外パッカーとの関係強化も重要な経営テーマです。当社は現在、オーストラリアのG&K O'Connor社に出資していますが、今後は他の海外サプライヤーとの資本提携も視野に、食肉供給の安定化を図っていく考えです。また、当社の現地法人スタッフによる工場監査を強化することで食肉の品質や衛生管理体制をモニタリングし、輸入食肉の安全・安心を担保していきます。当社の現地法人は、国産食肉の輸出拠点であると同時に、現地のサプライヤーから日本向け、あるいは第三国向けの食肉を仕入れる調達基地でもあります。海外現地法人との協調をさらに深化させつつ、食肉の調達・供給体制の高度化に邁進していく考えです。

スターゼングループの海外調達網



TOPICS 1

10周年を迎えた
水迫畜産グループとの業務提携

2022年11月、水迫畜産グループと当社の業務提携が10周年を迎えました。鹿児島県指宿市に本拠を置く水迫畜産グループは、国内有数の黒毛和牛の生産者です。鹿児島県を中心に農場を運営し、繁殖から肥育、飼料製造、食肉加工、食肉卸まで、多角的な事業を展開しています。スターゼンと当社は2012年に、和牛の生産、と畜、加工、販売における情報の共有と相互活用、ならびに食肉の供給力強化を主眼とした業務提携契約を締結。両社にとって、畜産分野における初めての業務提携となりました。当社は水迫畜産グループとの協業により、安定した黒毛和牛の集荷体制を構築するとともに、オリジナルブランド「さつまビーフ」「指宿牛」の販売を強化しています。提携10周年を機に、水迫畜産グループとの連携をさらに緊密化し、両社の企業価値をさらに高めていきます。



水迫畜産グループの肥育農場

水迫畜産グループ生産
スターゼンオリジナル黒毛和牛ブランドのさつまビーフ

TOPICS 2

和牛受精卵移植事業

和牛受精卵移植とは、和牛から生産した受精卵を乳牛や交雑牛等に移植し、和牛を出産させる、いわば「代理母出産」の仕組みを利用した方法を指します。和牛農家

の人手不足解消、乳牛農家の収入増加、和牛肉の安定供給など、様々な社会的メリットを持つ取り組みとして、食肉関連業界で大きな注目を集めています。当社グループでも、こうした状況を受けて、2017年に受精卵研究所をSMP加世田工場内に設立しました。自社で生産した和牛の受精卵を酪農家が肥育する搾乳牛に移植、出産後は適正な価格で買い取るWin-Winのスキームを構築しています。当社グループでは、受精卵移植事業を通じて、市場ニーズの高い和牛肉の調達をより安定化させると同時に、乳牛農家をはじめとする生産者との協業関係を進展させ、日本の畜産・食肉産業のさらなる発展につなげていく方針です。



受精卵研究の様子

海外領域

当社グループは、米国、欧州、東南アジアなど世界30の国と地域へ、日本産の食肉輸出を可能としています。同時に、オーストラリア産Wagyuの第三国への輸出に注力するなど、グローバル・サプライチェーンの構築に経営資源を積極投入しています。

海外拠点の概要

各国・地域の特性とニーズを活かし、事業を展開

▶ 欧州

調達先拡大に注力

STARZEN EUROPE ApSは、日本への食肉および食肉加工品の輸出拠点として2009年にデンマークで設立されたスターゼン100%出資の海外子会社です。デンマーク、フランスなどを中心としたEU域内から高品質な食肉や加工品を調達するとともに、現地の畜産情報やマーケット情報を日本に向けて発信しています。近年、貿易協定による関税低減を追い風に、輸入加工品の調達先拡大に注力しています。



STARZEN EUROPE ApS
(INCUBA Skejby内)

▶ アジア

市場開拓とネットワークの拡大

食肉需要の伸長が著しい東南アジアでは、シンガポールの食品専門商社のアディレクト・シンガポールや、タイのバンコク駐在事務所および現地企業への出向者差し入れを通じて、新たな市場の開拓と当社グループの海外収益源の確立に取り組んでいます。巨大市場中国では、2021年12月に星徳真食品（上海）有限公司を設立し、販売ネットワークの構築に取り組んでいます。



バンコク駐在事務所
(Bhiraj Towor at EmQuartier内)

▶ 米国

事業基盤拡充をめざして

ロサンゼルスにオフィスを構えるSTARZEN(AMERICA),INC.は、北米産や中南米産の牛肉、豚肉、鶏肉等を日本に輸出しているほか、西海岸を中心にアメリカ国内での販売も手がけています。また、現地の食肉加工業者と連携して高付加価値品の開発を行うなど、米国における当社の事業基盤拡充に寄与しています。



STARZEN (AMERICA), INC.
(TORRANCE TECH PARK内)

▶ 豪州

Wagyu 事業の強化

1972年に設立されたSTARZEN AUSTRALIA PTY LTDは、主に当社グループで取り扱う豪州産牛肉の調達と、3国間貿易を行っています。近年、豪州産Wagyu事業にも参入し、アジア各国や豪州国内に販売。既存の「八桜牛」に加え、2022年8月には、豪州産Wagyuの新ブランド「御櫻牛」をリリースしました。



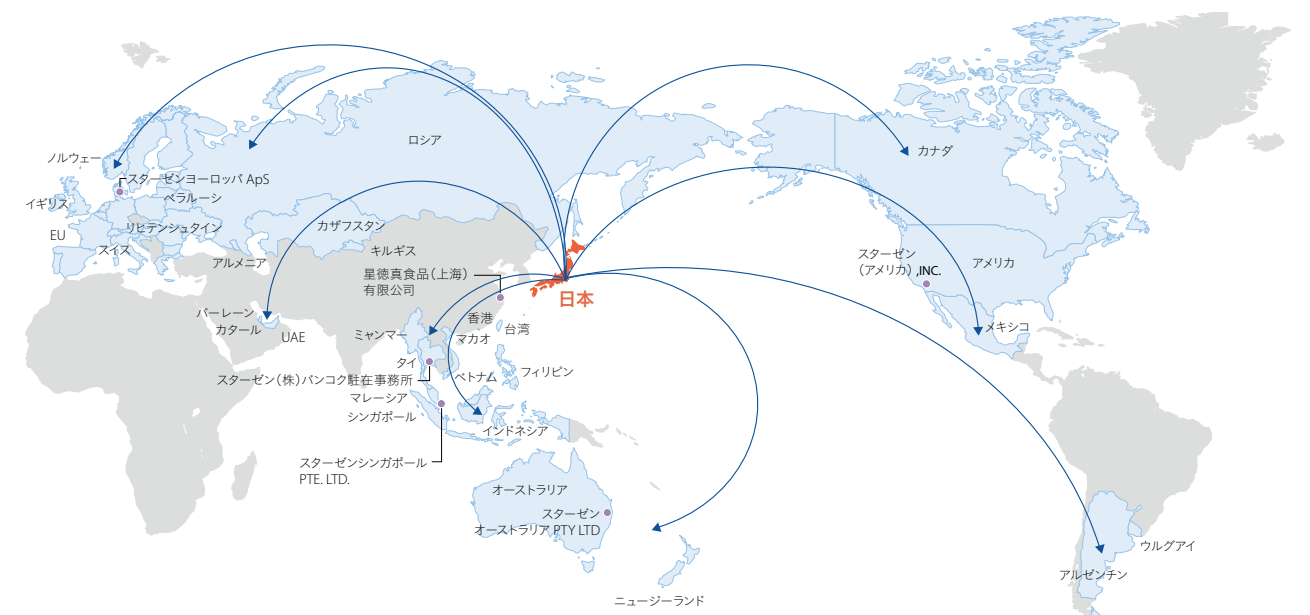
STARZEN AUSTRALIA PTY LTD
(WeWork内)

輸出事業の概要

日本の食肉を、高度な加工体制のもと 30 の国と地域にお届け

当社は2009年に和牛の輸出を開始して以来、日本の牛肉や豚肉等の食肉を海外向けに展開してきました。輸出事業における当社の強みは、高度な加工体制と広範なグローバルネットワークです。加工体制については、優れた加工技

術と徹底した衛生管理が海外の市場関係者から高く評価されています。現在ではグローバルネットワークとして、米国、香港、シンガポール、マカオ、タイ、台湾など30の国と地域へ輸出対応可能な流通体制を整備しています。



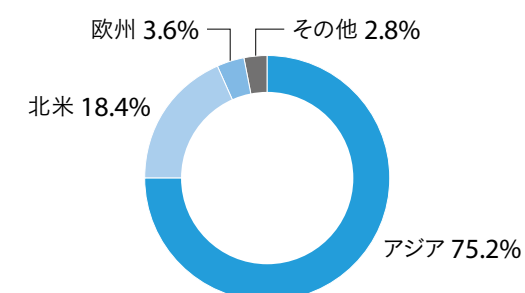
2022年3月期の振り返り

販売チャネルの多様化により輸出量が大幅に増加

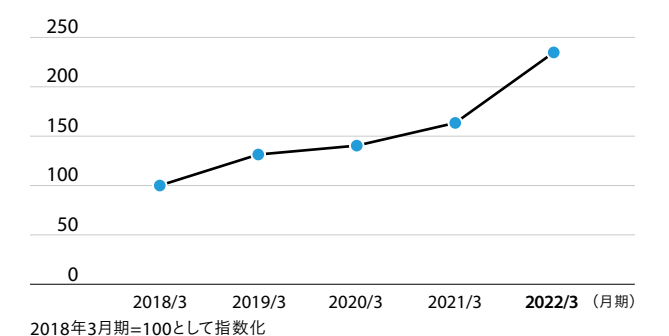
2020年以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大によりインバウンド需要が減退したため、海外で評価の高い和牛を主体に日本産食肉の輸出を強化しました。輸出額は堅調な伸長を見せており、2022年3月期は国産牛肉の輸出単価上昇の影響もあり、前期比で143%となりました。従来の外食

チェーンに加え、ECや小売向けなど、販売チャネルの多様化に成功したことが輸出量増加の主因となりました。日系大手小売チェーンの海外出店が加速し、和牛の販売チャンスが拡大したことも輸出ビジネスの追い風となっています。

2022年3月期エリア別牛肉輸出実績（日本→海外）



輸出実績の推移



今後に向けた取り組み

サプライチェーンの強化と商品ラインアップの多様化

- 事業環境と主な方針
- サプライチェーンの強化
- 商品ラインアップの多様化
- 阿久根工場の取り組み

欧米における日本食への関心の高まりやアジア新興国の経済成長を背景に、日本産食肉に対するニーズは今後も高水準で推移することが見込まれます。当社は現地食肉企業との連携を深めつつ、グローバル事業のさらなる成長を追求していく方針です。

海外領域における最大の課題は、グローバルなサプライチェーンの強化と商品ラインアップの多様化です。サプライチェーンについては、海外各国を連結する三国間貿易ネットワークの確立と、海外食肉事業者に対する加工技術の指導を通じて世界各国の現地ニーズに即応した供給体制を形成していきます。また海外の販売先に直接、日本産食肉の特性を活かした調理提案を行うとともに、広く海外の消費者に向けて和牛の付加価値を訴求し、日本産食肉の流通量拡大を図っていきます。

商品ラインアップについては、現在のロースやヒレなど高級部位主体の販売展開から、カタ、モモなどへ提案商品を広げることで、日本産食肉＝超高級品という市場環境から、ミドルクラスを含む幅広い販売先へとターゲットを広げ、納品拡大を図っています。海外での和牛人気は今後一層高まることが期待されています。当社は和牛輸出を主軸とする国際展開を通じて海外事業のさらなる成長を目指していきます。

SMP阿久根工場は当社の輸出旗艦工場として、食肉の流通基準が厳しい米国やEUなどを含む世界25の国と地域から輸出可能施設として認定を受けています。現在のアジア諸国や欧米を中心に世界中で和牛に対する関心が高まっている中、SMP阿久根工場の和牛は、最新鋭の機械設備や専門人材による精緻なカット技術、徹底した衛生管理のもと加工されており、お客様から高い評価を受けています。その中でSMP阿久根工場は、輸出国の特性に合わせストーリー性を持たせ、差別化された輸出専用和牛ブランド「AKUNE GOLD 皇」を立ち上げました。



また、より幅広いお客様に当社の和牛を購入いただけるよう、スライス・カットした状態で納品できるスキンパック包装での輸出をスタートしています。「AKUNE GOLD 皇」やスキンパック製品は海外市場で順調に売上を伸ばしています。これからも高品質で当社ならではの商品を展開し、増加が見込まれる和牛の海外ニーズに対応していきます。

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

当社グループが開発に携わる
豪州産Wagyuブランドがアワード受賞

- 和牛と外国産Wagyuの違いについて
- 豪州産のWagyuブランド 八桜牛、御櫻牛の取り組み

和牛は日本在来種の牛をベースに交配を繰り返してつくられた品種のことで、「黒毛和種」「褐毛和種」「日本短角種」「無角和種」の4品種と、それらの品種間のハイブリッドのみが和牛として認められます。一方、外国産Wagyuとは国外で育てられた和牛の血統を持つ牛肉のことで、中でも豪州産が大きなシェアを占めています。海外では和牛と比べ値頃感のある外国産Wagyuも普及しており、当社は和牛と豪州産Wagyuのどちらの販売体制も兼ね備えています。

スターゼンオーストラリアが現地生産者と共同開発した豪州産のWagyuブランド「八桜牛」「御櫻牛」は海外の市場で好評を博しています。「八桜牛」は、2022年4月に実施された豪州産Wagyuコンテストの2部門で銀賞を受賞しました。「八桜牛」の成功を受けて2022年8月にブランド化した「御櫻牛」は、和牛の血統93%を持つF4の商品で、中国、インドネシアといったアジア諸国や、中東・EU等へ展開していきます。



100%出資の海外子会社、
星徳真食品（上海）有限公司が本格始動

- 2022年4月、スターゼン100%出資の海外子会社である星徳真食品（上海）有限公司が活動を開始しました。中国では今、人口の増加や人々の生活水準の向上を背景に、食肉に対する需要が拡大する一方、国内生産品の調達が十分でないことから輸入食肉に対するニーズが増大基調をたどっています。こうした状況を踏まえ、星徳真食品では豪州産Wagyuや米国産牛肉の供給に注力し、中国市場の深耕に努めていく計画です。また、将来的には、和牛の販売や当社のノウハウを活かした加工品の製造・販売も射程に、世界最大規模の人口を有する中国市場で、当社商品の浸透を図っていきます。2022年6月には上海のロックダウンが実質解除されました。徐々に
- 戻りつつある市民の消費意欲に応えるべく、ネットとリアルを融合した機動性ある販売戦略を展開し、中国食肉市場における事業基盤の強化に努めていきます。



星徳真食品(New Caoyang Science and Technology Building内)

加工品領域

当社は、食肉事業で培った知見とノウハウを活用して、ローストビーフやハンバーグ、ハム・ソーセージなどの加工品製造事業を推進しています。自社調達原料を使用した高品質な製品は市場や一般消費者から高い評価を受けています。



強み	環境認識	重点目標
- グループの広範な調達網により、安定供給が可能 - 長年蓄積した技術・ノウハウにより、多彩な商品を製造 - 業務提携先との取り組みにより、様々なシナジーを発揮	- 原料相場の高値推移 - 加工品需要の増大 - 消費者ニーズの二極化 - 代替肉市場の拡大、たんばく質の多様化	- 生産性の向上 - NB商品の拡大 - 高付加価値商品の拡大 - 外部企業との協業による新商品の開発 - 廃棄ロスの削減 - ゼロミートの普及推進

2022年3月期の振り返り

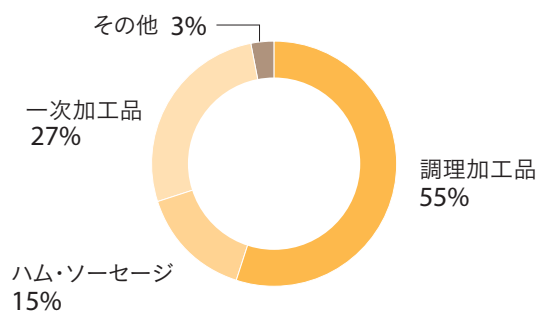
簡便調理商品の拡充とチャネル多角化により増益

当社は多賀城PC、郡山PC、関東PC（昭島）、関東PC（川崎）、関西PCの全国5ヵ所のプロセスセンターと、松尾工場や本宮工場のハンバーグ製造工場、ハム・ソーセージを製造している那須工場など、全国に展開する製造拠点において、自社調達原料を使用した加工品事業を展開しています。製造品目は、ローストビーフ、ハンバーグ、ハム・ソーセージなど多岐にわたり、自社ブランド商品に加えて、お客様の規格によるOEM製造にも対応。大手ハンバーガーチェーン向けのビーフパティや大手ファミリーレストラン向けのハンバーグ、ローストビーフは当社の主力ラインアップを形成しています。また、コロナ禍を背景に継続する家庭内調理需要に対

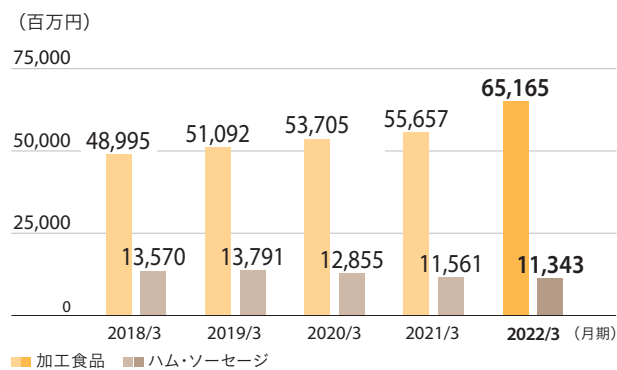
応して、「お肉屋さんのミールキット」シリーズをはじめとした簡便調理商品を拡充しているほか、ECサイトを通じた販売にも注力するなどチャネルの多角化に努めています。

2022年3月期の加工品の販売環境はおおむね堅調に推移しました。外食向け業務用加工品は苦戦を強いられたものの、コンシューマ向けのハンバーグ、ローストビーフや一次加工品などが好調を維持した結果、当期における加工品事業の売上高は前期比13.8%増の76,508百万円となりました。当社は今後も、社会構造やマーケットの変化に即応した商品展開により、食肉加工メーカーとしての基盤強化を図っていく計画です。

売上高構成比



売上高推移（加工食品／ハム・ソーセージ）



今後に向けた取り組み

既存事業を強化し、成長領域にも注力

調理加工品

調理加工品カテゴリは、当社の加工品領域を代表する事業です。ハンバーグでは、大手ハンバーガーチェーンをはじめとする外食、中食、大手量販店といった小売、ECなど様々なチャネルを通じて高品質かつ多彩な商品を提供しています。当社のハンバーグには、和牛や国産豚のほか、米国産・豪州産の牛肉をはじめとする輸入食肉など、様々な原料を使用しています。ローストビーフ・ローストポークでは、業務用から一般消費者向けまで幅広い層を対象とした商品展開により、多様なお客ニーズに対応しています。2022年3月には、新商品として「黒胡椒ローストビーフ」をリリースしました。赤身肉の旨みを引き立てた黒胡椒タイプのローストビーフで、冷凍・冷蔵販売のどちらのニーズにも対応しています。また、2022年3月期より新たな試みとして、寿司業態向けに、和牛原料を用いたローストビーフについて、使用部位ごとにそれぞれ大トロ・中トロ・赤身として提案する取り組みをスタートさせました。素材に多彩なバリエーションを求めているお客様に好評で、当社にとっても販売先拡大になると見込んでいます。

当社の調理加工品における課題は、NB（ナショナルブランド）比率の向上と販路の多角化です。現在、調理加工品のすべての販売量に占めるNBの割合は、決して高い水準とはいえません。今後は、お客様ニーズを見極めつつ、NB商品の商品力・販売力強化を通じて、収益性のさらなる向上を図っていきます。販路の多角化については、ECチャネルへの積極的な展開に取り組んでいく方針です。



黒毛和牛ローストビーフ



黒胡椒ローストビーフ



黒毛和牛と国産豚肉のハンバーグステーキ



ふっくらやわらかハンバーグ

一次加工品

一次加工品とは、食肉をスライス・カットするなど基本的な加工を施した製品を指します。当社のプロセスセンターでは、このスライス・カットに加え、味付、ミールキット、ローストビーフを用いたサラダ惣菜等、プラスアルファの加工を施した商品も製造しています。これらの一次加工は、従来は各小売店舗のバックヤードで行われていましたが、人手不足や都市部の店舗面積の縮小、ドラッグストアやディスカウントショップにおける食品取扱いの拡大等を背景に、外注されるお客様が増えています。

当社のプロセスセンターはSQF[®]認証を取得しており、高度な衛生管理体制を構築しているほか、スキンパック包装やガス置換包装といった包装技術の導入によって、賞味期限延長を可能として、食品ロス問題の解決にも寄与しています。今後の取り組みとして、レンジアップ商品や味付商品など簡便性の高い商品の拡充を図っていきます。レンジアップ商品では商品ラインアップの拡充を予定しているほか、味付商品では時短ニーズや簡便調理需要に応え、使い勝手の良い商品開発を目指しています。

また、近年は、消費者ニーズの多様化や家飲み、家庭内消費の拡大を背景に、副生物商品の需要が高まっており、中でも未加熱商品が伸びています。SMP阿久根工場に近接する加工センター

では、SMP阿久根工場の鮮度の良い副生物原料を用いて、取り扱いの難しい未加熱の副生物加工品を製造しており、現在商品拡充に注力、商品のブランディングやシリーズ化も進めています。

昨今、コロナ禍を契機として広まったストック需要を受けて、全国的に、小売店舗で精肉商品を取り扱う冷凍ケースが増えています。冷蔵の一次加工品は、PCや工場から離れた場所へは輸送できず商圏が限られますが、冷凍商品であれば、当社の営業拠点を活かして全国流通が可能です。加えて、ECチャネルへも展開ができることから、冷凍商品の普及を追い風として未加熱商品を増やしていきます。

*SQF (Safe Quality Food)：食品衛生管理の国際認証規格



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



レンジで簡単調理
国産鶏砂肝のアーヒージョ風プレート

▶ ハム・ソーセージ

当社グループの幅広い調達網を背景に、商品ごとに、最適な原料を厳選し製造しています。市販用商品のほか、大手外食チェーン向けの業務用商品も展開しています。

スターゼンブランド商品では、他社にはない、特色のある独自性を追求しています。具体例として、一般的な激辛を超える爆辛商品や、2021年には原料のうまみを大切にした新ブランド「那須の森」シリーズを立ち上げました。

100年続く伝統ある「ローマイヤ」ブランドは、厳選した国産豚肉を使用した黒ラベルシリーズを中心に百貨店や質販店向けに商品を展開しており、ハレの日向け商品や贈答品としてご支持いただいています。

今後も幅広いニーズに応えるとともに、商品の品質向上と売上の拡大を図っていきます。



我家のビストロ
旨爆辛チョリソー

▶ 代替食肉

代替食肉（肉代替食品）とは、大豆などの植物性原材料を使用し、肉の食感に近づけた食品や、牛などの細胞を体外で組織培養した培養肉などの総称です。近年、食肉の供給逼迫懸念や健康志向の高まりを背景に、世界中で代替食肉への需要が増大してきました。当社は大塚食品（株）と、大豆加工品を使用した「ゼロミート」シリーズを共同開発し、市販用と業務用の両面で商品ラインアップの拡充に努め、食のサステナビリティ実現に向けた取り組みを加速しています。2022年5月、ゼロミートの市販用ハンバーグ商品が、日本で初となる「大豆ミート食品類JAS」の認証を一般財団法人日本食品分析センターより取得しました。



ゼロミート
デミグラスタイプハンバーグ

▶ 輸入加工品

従来、輸入加工品は、業務用の冷凍商品が主でしたが、冷凍品需要が消費者層にも高まっていることを受け、コンシューマ向けの販売も伸びています。輸入加工品の販売量拡大に向け、いずれは当社が、アメリカ、カナダ、フランス、オーストラリアなどのパッカーと連携し、展開しているオリジナルの輸入ブランド食肉を原料とした加工品の海外製造なども実現し、輸入加工品の日本市場への浸透に努めたいと考えています。

TOPICS

1

拡大するパートナーとの協働
～富士総合食品と大商金山牧場～

当社はパートナー企業との共創を通じて、新たな価値の創造と企業価値の向上に取り組んでいます。2021年7月には、機内食事業などを手がける富士総合食品（株）と加工食品事業に関する業務提携契約を締結しました。富士総合食品の加工食品における高い技術力と当社の食肉製品における豊富な経営資源と技術・知見を融合し、両社それぞれの企業価値向上に結実させていく方針です。現在は当社のフードサービス向け開発スタッフが富士総合食品の工場に常駐し、共同で商品開発を推進しています。

また、当社は2022年4月に、東北地方を基盤に牛豚の生産や食肉加工、食肉の卸売事業を行う（株）大商金山牧場の株式34%を取得、資本業務提携をスタートさせました。両社は食肉製品の共同開発を進めるほか、各種加工品の相互販売や拠点・機能・人的資源の相互活用を本格化、さらにはSDGsに対する協働を促進していきます。



大商金山牧場 庄内町本社



大商金山牧場 製造現場

TOPICS

2

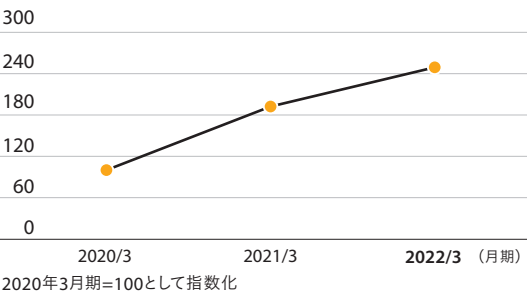
拡大するECチャネルへの対応強化

新型コロナウイルス感染症の拡大を背景に、我が国の経済社会はリモートを基軸とした新たな生活スタイルが定着しつつあります。当社の販売チャネルも過去数年で大きく多様化し、ネット通販（EC販売）の2022年3月期の売上高は、コロナ禍以前の2020年3月期比で約2.5倍に伸長しました。ローストビーフやハンバーグなど加工食品の売上が拡大しているほか、プロセスセンターで加工する味付けの冷凍食肉などが好調を維持しています。

当社は、価格訴求品からの脱却を図るべく、価格によらない魅力ある商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。また、黒毛和牛などプレミアム商品のさらなる展開を

視野に入れ、拡大を続けるECチャネルへの対応を強化していきます。加えて、食肉に関わる様々な情報をオンライン上で発信することにより、当社食肉および加工食品の高い品質と安全性を幅広くお伝えし、プレゼンスの一層の向上に努めていきます。

ネット通販（EC販売）の売上伸長率



ロジスティクス

川上から川下まで、そして海外へと新しい時代のバリューチェーンを模索していきます。



スターゼングループの物流体制

当社グループは、産地や営業冷蔵庫と全国約50カ所の営業拠点を結ぶ幹線物流を担うスターゼンロジスティクス（株）と、お客様へのルート配送を担う営業拠点の連携により、お

客様に確実に商品をお届けできる物流体制を敷いています。この強みをさらに磨き、より効率的、発展的なバリューチェーン構築を目指します。

物流業界の課題

近年、燃料費高騰に伴う運賃上昇、ドライバー不足、高齢化など積年の課題が顕在化しています。また、輸送量が増加する中、温室効果ガスの排出削減は最優先の課題の一

つであり、一層の業務効率化やルート再考が求められています。当社もグループ全体での物流改革を含め、「物流の2024年問題」への対応を進めています。

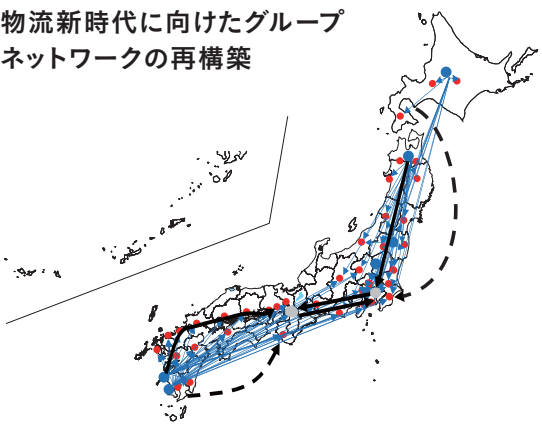
2022年3月期の振り返り

営業冷蔵庫の集約や幹線ルートの見直し、「Zeusプロジェクト」を通じた物流データのデジタル化は2024年問題対策とコスト抑制の両面で奏功しています。また、CO₂削減に向け札幌～関西間の鉄道輸送の定期化を実現。ほかにもパレット輸送や流通箱規格の統一による輸送や商品管理の効率化に着手しています。

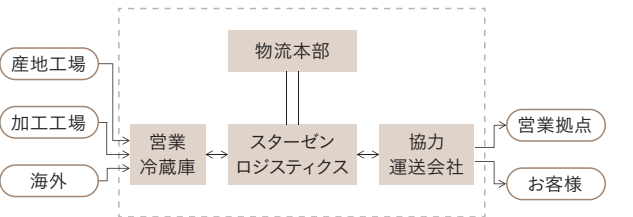
今後に向けた取り組み

- 協力会社との連携によるグループ物流のさらなる品質向上
- 物流・営業拠点の再整備
- 全国の営業車両の有効活用
- 共同配送網の拡大

物流新時代に向けたグループネットワークの再構築



物流部門体系図



目指す効果

- 最適な物流ネットワークの構築
 - ・ 業界の課題を解決し、安全で確実な輸配送体制を構築します。
 - ・ 協力会社とのWin-Winの関係を前提にホワイト物流での最適運行を目指します。
 - ・ 全国約500台の営業車両の最適な輸配送ルートの再構築を目指します。
- 物流の効率化によるコスト削減と環境対策
 - ・ 物流施設の再配置や輸配送のムリムダの排除、物流コストの可視化、外部企業との共同配送網構築などにより、コスト削減、環境対策を進めます。
 - ・ さらなるモーダルシフト、営業冷蔵庫集約、ルート改変によりCO₂排出量削減など環境課題に対処します。
- 物流人材の育成
 - ・ グループのすべての部門、部署間の交流を通じ、全体最適の視点を有する次世代の物流人材を育成します。

ICTインフラ

DXを通じ、川上から川下までバリューチェーンを繋ぎ、グループ競争力を強化します。



当社が目指すDX

2018年、経済産業省が『DXレポート』を発表し、ITシステムの「2025年の崖」に警鐘を鳴らしました。「2025年の崖」とは、国内経済界において、既存システムの老朽化と技術者不足が深刻化し、2025年以降既存システムの維持・更新が困難となり、業務運用にも影響を及ぼす可能性がある、というものです。

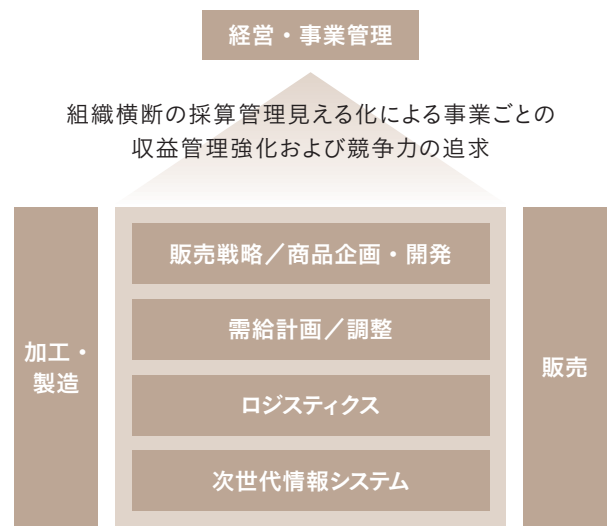
当社グループでも、長年事業を支えてきた基幹システムが老朽化しつつあったことから、2020年3月期より、基幹システム刷新に向けたDXプロジェクト（Zeusプロジェクト）を発足させました。

Zeusプロジェクトでは、業務そのものを変革しバリューチェーンの生産性を高めること（＝業務プロセス改革）と、基幹システムの刷新により経営分析の精度を高め、新たな競争力の源泉として活用すること（＝デジタル技術の活用）を目指しています。

Zeusプロジェクトは構想策定を経て2021年3月期よりIT

構築フェーズに入り現在は新たなシステムへの移行と業務改革を両輪で進めています。

Zeusプロジェクトコンセプト図



Zeusプロジェクトの進捗

Zeusプロジェクトでは2020年3月期までの構想策定フェーズを経て、2021年3月期よりIT構築フェーズに入り、現在は新基幹システムの開発を進めています。

また、Zeusプロジェクトでは新基幹システムを待たずに一

定の効果が見込める施策を順次導入しています。例えば、2022年5月には外部の物流倉庫会社とのシステム連携を開始しました。当社の営業拠点における入庫業務を効率化し、年間で数千万円単位の経費削減効果が期待されています。

今後に向けた取り組みと期待される効果

- 新基幹システムの段階的導入による業務効率化
 - ・ 当事業の川上を担う食肉加工部門を皮切りに、需給～販売まで、新基幹システムを段階的に導入し、効率化を図ります。
- 業務効率化・競争力強化を進めるための業務改革
 - ・ 業務遂行時間の短縮と業務負担軽減を図るため、業務改革を推進し、コスト削減を実現します。
 - ・ 競争力強化の障壁となる業務上の課題に対し、デジタル技術の活用を検討します。
- 新システム活用・業務改革に伴う意識改革
 - ・ 新システムにより生産工程や原価管理の可視化を図ることで、生産性の向上と商品の品質向上を目指します。

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めます。



- 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。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・改善を行い、グループ内の品質保証水準を高い

レベルで保っています。当社グループでは、各事業所においてHACCPに基づく国際規格SQF（Safe Quality Food）の取得を推進しています。また、今後は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。

国内外の仕入先・製造委託先への品質指導

当社が加工度の高い商品の扱いを増やすにあたって、外部パートナー企業への委託商品も増えています。外部委託商品の製造工程においても当社グループと同水準の品質管理が実施されるよう、マニュアル整備や指導を行い当社のノウハウを共有しています。

また、関税低減に伴い一層の取り扱い拡大が見込まれる海外の仕入先に対しても、同様に監査・指導を強化していく方針です。これまでは現地法人の担当者が工場監査を実施していましたが、今後は品質保証人材を現地に派遣しての監査も検討していきます。

品質管理人材の育成

グループ従業員全体の品質管理の知識水準引き上げに向けて、品質管理に係る各種研修を実施するとともに、食品表示に関する動画教材を作成し啓蒙しています。

品質管理担当者については、若手の育成として、各年代において年次が上の従業員から下の従業員へ対話形式で、現状の聞き取り、指導、好事例の共有などを実施し、相互の知識向上、工場間の差異の理解などを促進しています。また、品質管理担当者全体では、月1回オンラインによる全

員参加型のミーティングを開催し、業界や同業他社との勉強会で得た最新の品質管理動向や、工場ごとの問題点・改善事例などにつ

いて議論し結果を共有することで、担当者全体の底上げを図っています。



品質保証本部会議の様子

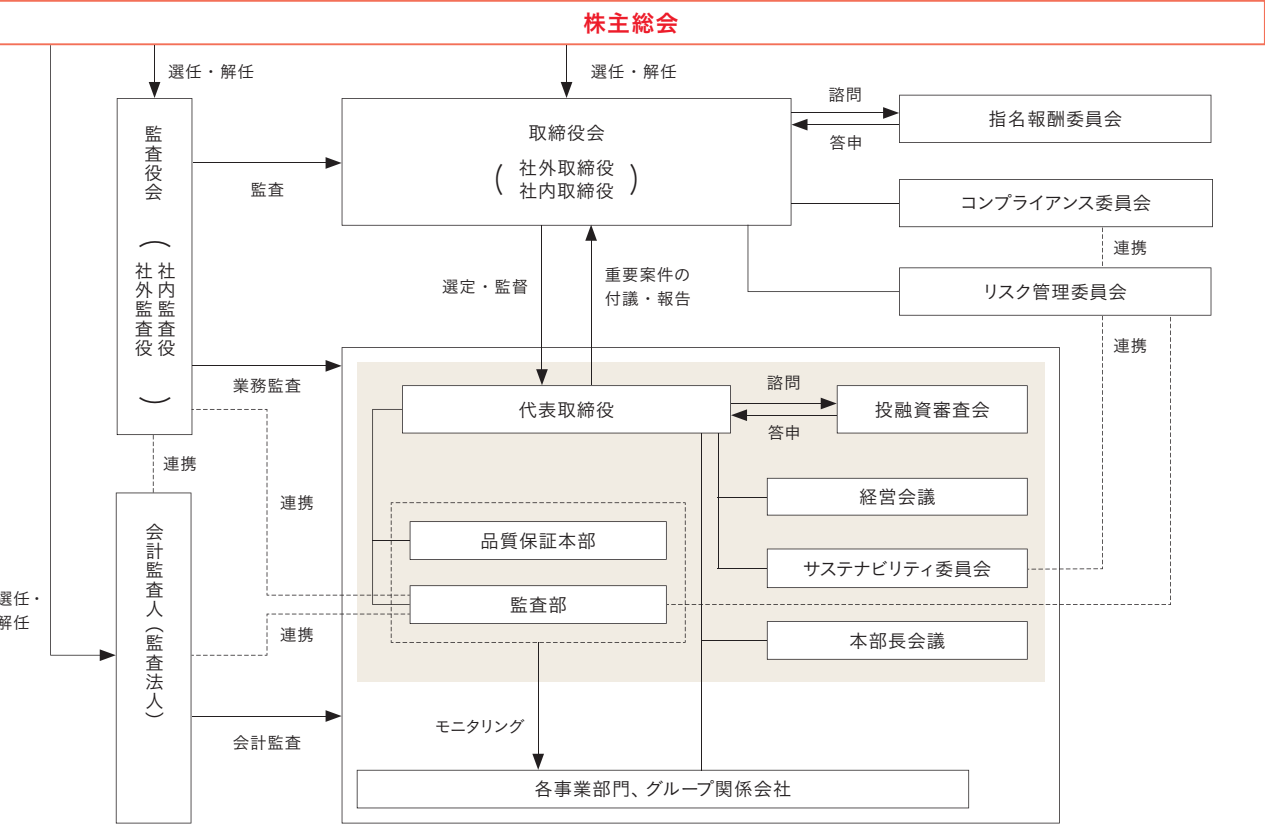
持続的成長を支える基盤

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

スターゼングループにとってのコーポレートガバナンスとは、持続的な企業価値の向上を実現するために、透明かつ公平で迅速・果断な意思決定を行うとともに、企業の競争力の強化を図っていくために必要不可欠かつ重要な基盤であると考えています。

コーポレートガバナンス体制（2022年7月末日時点）



組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数	4名
定款上の取締役の任期	1年
監査役の数	3名
うち、社外監査役の数	2名
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

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。これらの事項を除き、業務執行に係る意思決定を迅速に行うため、業務執行に係る権限については、各業務を担当する執行役員に委任しています。

▶ 全体の構成

取締役会は、取締役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）選定しています。

▶ 社外取締役の役割

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

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

▶ 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年とします。

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。2022年3月期の評価方法と結果は以下のとおりです。

(1) 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

② 取締役会の運営状況

③ 社外取締役に対する支援体制

④ 監査役役割・監査役に対する期待

⑤ 投資家・株主との関係

⑥ トレーニング

⑦ ガバナンス体制・取締役会の実効性全般

⑧ その他

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組織として、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を行使することなどを通じて、取締役会の職務の執行、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名以内とします。また、その半数以上を社外監査役により構成します。

▶ 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年とします。

(2) 評価結果

2022年3月期のアンケートの集計結果からは、資料の事前配布および課題が出た際の迅速なフォロー、上程する議案の内容など取締役会運営について改善が見られた一方で、検討議案外での情報共有やトレーニングについて指摘がありました。全体的には多様な意見を尊重する雰囲気が醸成され、総じて取締役会の実効性は確保されているものと判断します。

今後は、情報交換の場の定期開催、担当・管掌領域の課題解消や知識向上に向けたトレーニングの強化、SDGsやコーポレートガバナンス強化など重要課題への対応の観点から、プライム市場選択企業として取締役会の実効性向上のための改善を継続的に行います。

指名報酬委員会

▶ 役割

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

- ① 取締役および執行役員の選任・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、および相談役の報酬制度に関する事項

役員報酬

取締役および執行役員の報酬

▶ 方針および手続

- ① 当社の取締役および執行役員の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。
- 役員報酬に対する「透明性」「公正性」「客観性」を確保する。

● 業績向上に対するインセンティブを確保する報酬体系とする。

● 個別の報酬などの額を決定する場合には、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。
- ② 取締役および執行役員の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、指名報酬委員会にて検討のうえ、取締役会に答申しています。
- ③ 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

▶ 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ます。

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、各執行役員の報酬の額については、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、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の報酬体系

取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬は、「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」により構成します。また、社外取締役については、定額報酬のみで構成します。

監査役の報酬

- ① 監査役の報酬については定額報酬のみで構成しています。
- ② 各監査役の報酬の額については、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、監査役会において決定しています。

2022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	15	165	172	44	382
うち社外取締役	(5)	(17)	—	—	(17)
監査役	4	47	—	—	47
うち社外監査役	(3)	(29)	—	—	(29)
合計	19	213	172	44	430

※ 無報酬の取締役 1 名については、上記に含めていません。

基本的な考え方

スターゼングループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令遵守のみならず、世の中の期待に応え続けることを含めたより広い範囲で捉え、「経営ビジョン」「経営理念」に加え、一人ひとりが誠実に行動を積み重ねるための「行動規範と行動指針」を定め、業務の公正性および健全性を維持するための各種取り組みを行っています。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。

行動規範・行動指針

基本方針

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および推進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、有識者である外部委員と内部委員で構成するコンプライアンス委員会を設置し、年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取締役会およびコンプライアンス委員会

へ報告し、推進体制や運営方法の改善を図っています。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。



第84期第1回コンプライアンス委員会

2022年3月期の主な取り組み

- 当社グループの従業員として守るべき行動の基本原則を記載したコンプライアンスカードを全従業員へ配布し、「行動規範と行動指針」を周知徹底しています。
- eラーニングによる研修やコンプライアンスレポートなどの配信を通じ、コンプライアンス意識の醸成を図っています。
- コンプライアンス推進週間を定めアンケートや個人面談を実施し、従業員の相互理解とコミュニケーションの推進に努めています。

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）を右記のとおり設置し、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、コンプライアンス強化に取り組んでいます。

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）

基本的な考え方

スターゼン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、適切な処理を行うことにより、事業の継続と安定的発展を確保していきます。

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、グループ全体のリスク管理・推進に関わる課題・対応策を協議する組織として各部門およびグループ会社の責任者で構成する「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、体制および対策の検討を行うとともに、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	具体的リスク事象
コンプライアンス	・関係する法律の違反・指摘・指導 ・コーポレートガバナンス・コード対応 ・物流業界の2024年問題対応
食の安全	・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	・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	・仕入価格と販売価格の逆鞘による収益悪化 ・余剰在庫、滞留在庫の増加による収益圧迫 ・輸入関税低下による国産食肉相場への影響
SDGs、ESG	・CO ₂ 削減への取り組み不足 ・グリーンサプライチェーン構築への取り組み不足 ・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	・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・コンピュータウイルス感染 ・システムダウン（ネットワーク・電源の障害）
人材・労務	・会社や職務の魅力低下による優秀人材の流出 ・過疎や高齢化に伴う、地方などにおける人員不足 ・人材育成の取り組み不徹底による必要人材の不足

対策
・経営トップ訓示、従業員教育、現場指導 ・コンプライアンス規程制定 ・コンプライアンス委員会の定期開催
・品質保証本部の組織力・機能力アップ ・外部認証制度（SQF、ISO）活用による水準維持 ・クレームへの迅速・適切な対応
・安定供給に向けた仕入先の多様化、提携先農場との協力体制強化 ・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
・適正在庫水準の維持 ・買越・売越管理強化 ・ブランド食肉、加工食品など、付加価値商品の販売拡大
・サステナビリティ委員会の設置 ・気候変動プロジェクトの発足 ・消費期限延長技術、食品循環飼料を用いた養豚事業による食品ロス低減
・情報管理会議の定期開催 ・情報システム・セキュリティの継続的強化 ・外部メールなどの取り扱いの徹底
・魅力ある職場の実現（評価・報酬の納得性、仕事のやりがい、職場風土など） ・研修制度の充実 ・コース別人事制度導入 ・機械化・省力化の推進

取締役



横田 和彦
代表取締役社長



鵜橋 正雄
常務取締役
海外本部長



高橋 正道
取締役
スターゼンミート
プロセッサー（株）
代表取締役社長



菅野 耕平
監査役（常勤）



平田 将士
社外監査役（常勤）



小越 信吾
社外監査役（非常勤）

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。



定信 隆壮
取締役



佐奈 常裕
取締役



大原 亘
社外取締役

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 当社取締役（現任）

選任理由
財務部長、財務経理本部長の要職を歴任し、グループの財務・経理部門を管掌しています。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に不可欠な人物であることから、取締役として選任しています。



吉里 格
社外取締役



松石 昌典
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 プライフーズ（株）社外取締役（現任）
2021年 6月 東邦物産（株）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として、社外取締役として選任しています。

生産事業本部・製造本部管掌

選任理由
スターゼンミートプロセッサー（株）の代表取締役社長としてグループにおける食肉加工全般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管掌しています。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に不可欠な人物であることから、取締役として選任しています。

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として、社外取締役として選任しています。



江藤 真理子
社外取締役

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）
株式会社 fundbook 社外監査役（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、専門の見識と幅広い経験を有し、2020年6月より当社の社外監査役として健全で透明性の高い監査業務遂行に貢献してきました。企業法務に精通した弁護士として、当グループの意思決定プロセスを監督し、株主共同利益のために適切な助言を得られる人材であることから、2022年6月より当社初の女性社外取締役として選任しています。

監査役

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 当社監査役（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。

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 同行監査部（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 当社社外監査役（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。これらの経験と識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。

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 小越信長税理士事務所
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として、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	○	○	○			
鵜橋 正雄	常務取締役	○	○		○		
高橋 正道	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、各候補者の有するすべての知見等を表すものではありません。

45 スターゼングループ 統合報告書2022

スターゼングループ 統合報告書2022 46

イントロダクション

さらなる価値の創出に向けて

経営戦略

持続的成長を支える基盤

会社データ

11年間の連結財務サマリー

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
業績状況(百万円)											
売上高	259,399	254,124	256,581	282,575	303,402	313,943	340,119	351,212	351,356	349,242	381,432
売上原価	235,363	231,250	234,687	258,166	278,462	285,468	309,525	320,639	320,089	314,880	345,981
売上総利益	24,035	22,873	21,893	24,409	24,940	28,475	30,593	30,572	31,266	34,361	35,451
販売費および一般管理費	21,358	21,043	19,924	20,558	21,025	22,912	24,749	25,784	27,037	27,675	28,545
営業利益	2,677	1,830	1,969	3,850	3,914	5,562	5,844	4,788	4,229	6,686	6,905
営業外収益	1,316	1,290	1,488	1,628	2,373	1,760	2,160	2,423	2,216	2,791	2,878
営業外費用	941	962	816	815	726	723	734	793	650	870	617
経常利益	3,052	2,158	2,641	4,663	5,561	6,599	7,270	6,418	5,795	8,607	9,165
税金等調整前当期純利益	2,527	1,921	2,550	4,594	5,842	6,297	7,160	6,584	3,956	8,334	8,489
親会社株主に帰属する当期純利益	927	861	1,748	2,833	3,796	4,578	5,120	4,565	1,743	6,921	5,984
設備投資	4,904	3,369	3,641	3,035	2,109	2,007	3,743	4,062	2,924	3,440	3,195
減価償却費	2,630	3,110	3,027	3,009	2,744	2,650	2,433	2,615	2,809	2,765	2,949
研究開発費	47	43	47	40	34	44	63	86	117	86	79
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	1,054	4,967	4,661	▲5,893	13,365	1,876	1,163	7,000	1,459	11,084	1,420
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,499	▲2,831	▲3,261	▲2,006	▲1,349	▲1,761	▲4,464	▲4,091	▲3,412	▲3,445	▲3,451
財務活動によるキャッシュ・フロー	633	▲2,338	▲36	9,221	▲9,636	3,338	▲2,884	▲2,713	890	▲2,001	▲1,590
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)	▲3,444	2,135	1,399	▲7,899	12,016	115	▲3,301	2,909	▲1,952	7,638	▲2,030
現金及び現金同等物の期末残高	7,241	7,163	8,595	10,109	12,462	15,885	9,793	9,969	8,896	14,530	10,952
財政状態(会計年度末)(百万円)											
流動資産	55,337	56,222	53,464	71,398	64,816	76,875	77,568	78,674	80,232	83,568	93,572
流動負債	48,461	43,490	39,126	48,917	40,637	48,181	46,500	45,713	44,695	42,900	55,119
純資産	25,976	28,333	29,465	32,829	34,914	43,327	47,885	52,244	52,310	59,125	64,001
総資産（資産合計）	94,023	94,848	93,777	111,906	104,446	117,386	122,846	125,938	125,932	131,726	142,428
負債合計	68,046	66,514	64,312	79,076	69,532	74,059	74,961	73,693	73,621	72,600	78,426
有利子負債	40,754	39,717	41,644	51,933	43,303	43,647	41,701	39,290	41,605	41,020	41,180
自己資本	25,839	28,303	29,515	32,867	34,897	43,327	47,885	52,238	52,310	59,122	64,179
1株当たり情報(円)											
当期純利益*	62.10	55.15	109.35	176.85	236.26	246.61	271.22	236.01	89.47	354.91	307.37
純資産*	1,731.00	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
配当金*	35	35	35	40	45	50	60	60	55	65	65
主要指標											
総資産当期純利益率（ROA）（％）	0.98	0.91	1.85	2.75	3.51	4.13	4.26	3.67	1.38	5.37	4.37
自己資本当期純利益率（ROE）（％）	3.65	3.18	6.05	9.08	11.20	11.70	11.23	9.12	3.33	12.42	9.71
営業利益率（％）	1.03	0.72	0.77	1.36	1.29	1.77	1.72	1.36	1.20	1.91	1.81
EBITDA（百万円）	5,315	5,040	5,125	6,989	6,670	8,287	8,415	7,541	7,176	9,463	9,860
自己資本比率（％）	27.5	29.8	31.5	29.4	33.4	36.9	39.0	41.5	41.5	44.9	45.1
流動比率（％）	114.19	129.28	136.65	145.96	159.50	159.55	166.81	172.10	179.51	194.80	169.76
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	2.08	10.33	10.57	▲12.89	33.48	4.95	3.07	16.79	4.83	42.67	5.45
D/Eレシオ（倍）	1.58	1.40	1.41	1.58	1.24	1.01	0.87	0.75	0.80	0.69	0.64

* 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。

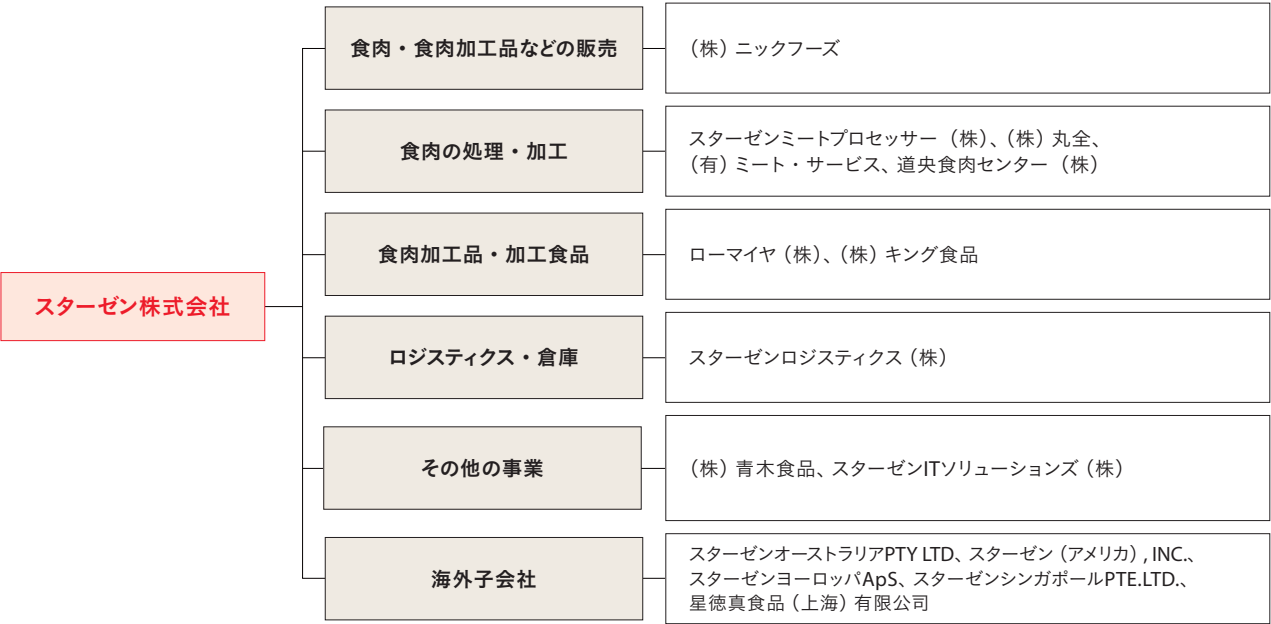
会社データ

会社情報 (2022年3月31日現在)

会社情報

商号	スターゼン株式会社	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
代表者	横田 和彦	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
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	社員数	2,756名（連結ベース）
設立	1948年6月17日		
資本金	116億5,827万円		

主要グループ会社 (2022年4月1日現在)



情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書 2022 IR 情報 https://www.starzen.co.jp/ir/index.html 有価証券報告書 https://www.starzen.co.jp/ir/library/securities.html 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	サステナビリティ https://www.starzen.co.jp/sustainability/ コーポレートガバナンス報告書 https://www.starzen.co.jp/ir/file/governance_hokoku.pdf
その他	
企業情報 https://www.starzen.co.jp/company/index.html	商品情報 https://www.starzen.co.jp/product/index.html
国内・海外拠点情報 https://www.starzen.co.jp/company/base.html	

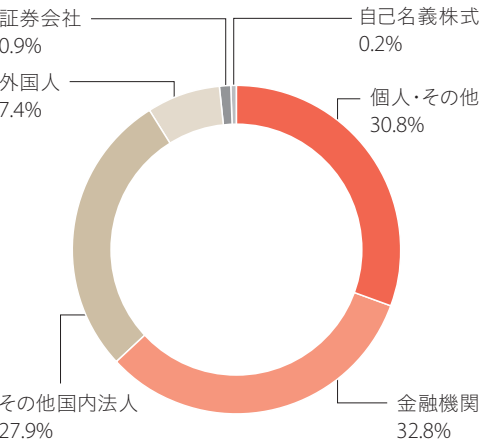
会社データ

投資家情報 (2022年3月31日現在)

株式情報

証券コード	8043	単元株式数	100株
上場証券取引所	東京	発行可能株式総数	44,000,000株
事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日	発行済株式の総数	19,522,552株
定時株主総会	毎年6月下旬	株主数	15,999人
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	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)

所有者別株式分布状況

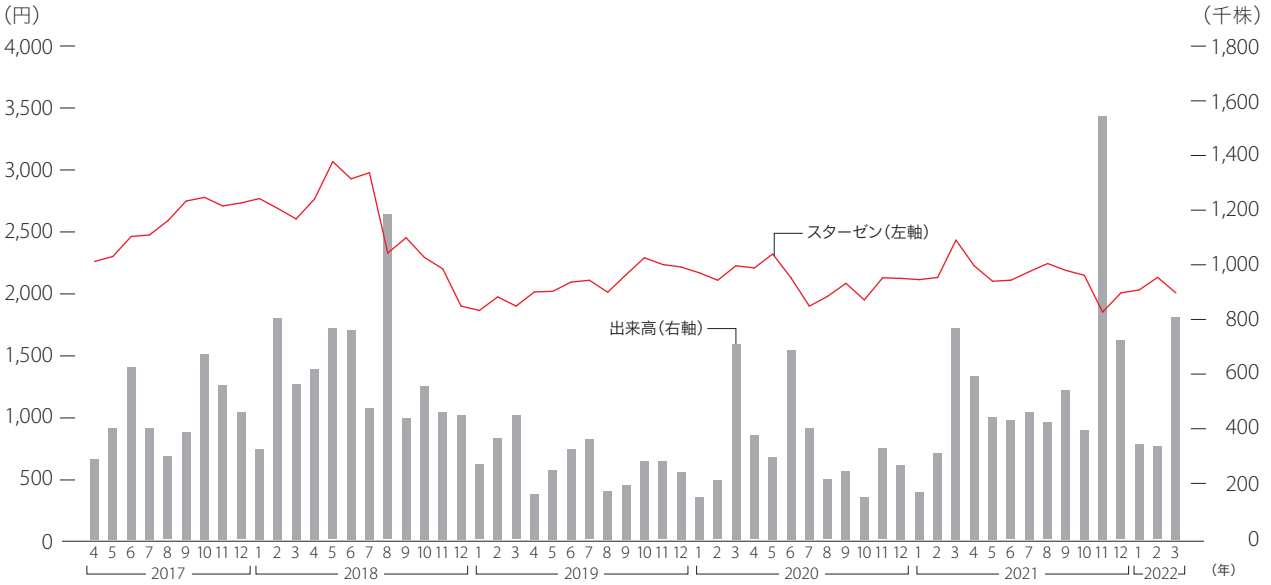


大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
三井物産株式会社	3,109	15.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,766	9.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	734	3.76
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	477	2.45
株式会社鶴橋興産	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。

株価の推移



* 当社は、2021年3月31日を基準日として普通株式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。