



スターゼングループ 統合報告書
INTEGRATED REPORT
2026

スターゼンの理念体系

2024年に新たな経営理念とブランド・ビジョンを策定しました。
変化の激しい時代に対応し、従業員が多様な価値観や能力を尊重し合いながら
力を発揮できるよう、自律自走型の組織を目指しています。

経営理念

食の感動体験を創造することで 世界中の人々と食をつなぎ続ける



スターゼンと取引をして
よかったといわれる会社になろう



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

ブランド・ビジョン

「いただきます」で、もっと元気に。
「ありがとう」で、もっと笑顔に。

創業以来ずっと大切にしてきたこと。
世の中の役に立ちたい。
何ごとにも誠実に一生懸命に。
食肉を身近なものにしたいという想いから、
前例のない挑戦を続け、
業界の発展に尽くしてきました。

新たな可能性を信じ、食肉から“食”へ。
天空に輝く星のように、
世の中に輝く星となれるように。
「スターゼン」にはそんな願いが込められています。

長年にわたり皆さまに支えられて今があります。
尊い命を大切にすること、
安全安心な商品をつくる責任、
そして届ける使命があるからこそ、
今も産地からお客さまへ安定して
“食”をつなぐことができています。

“食”には日常の中にある感動を創るチカラがあります。
大切なあの人々が今日も元気いっぱい過ごせるチカラ。
一日の疲れを癒し、明日へのやる気を生み出すチカラ。
仲間とのいいい場で人と人をつなぐチカラ。
つくる人、たべる人、すべての人を笑顔にするチカラ。

ひとつでも多くの「いただきます」で、もっと元気な明るい社会を。
たくさんの「ありがとう」で、もっと笑顔が輝く世界を。

スターゼンはこれからも“食”の可能性と共に
新たな感動を創り続けます。



目次

▶ スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

スターゼングループが描く、中長期の成長ストーリー

グループ全体でどのように 企業価値の向上を図っているか

社長メッセージ ▶ P.4

今回の社長メッセージでは、変化の激しい事業環境を見据え、環境変化に柔軟に対応しながら自ら変革を続ける必要性と、その実現に向けた具体的な戦略についてお伝えしています。

食肉や加工食品の加工、製造、そして物流や販売に至るまでを自社グループで一貫して管理するトータルサプライチェーンを競争優位性として、市場や顧客の声を起点に価値創造を進めていく考え方を説明しています。

また、2030年を見据えた中期経営計画として、次の成長ステージに向けた戦略や重点施策に加え、将来の収益基盤を強化するための積極的な投資方針も示し、その上で、事業戦略と連動した人的資本経営を通じて、人材の成長と組織力の向上をどのように中長期的な企業価値向上へつなげていくのか、社長自身の言葉で語っています。



中期経営計画2030を支える 財務戦略とは

財務担当役員メッセージ ▶ P.19

財務担当役員メッセージでは、2025年度を最終年度とする前中期経営計画で構築した土台の上に、いかにして事業を成長させていくか、それこそが、2030年に向けた現中期経営計画の最大のテーマであるとして、要点を語っています。

2025年11月に新たに策定した中期経営計画2030は、国内事業で安定的な収益基盤を維持・強化しつつ、そこで創出されたキャッシュを海外という新たな成長市場へ振り向ける両輪の構造を中核として描いており、それをどのように実行していくか、5年間の投資計画、キャッシュアロケーション等の図とともに説明しています。



自律的に行動できる 組織風土をどう育てていくか

特集 | 社員座談会 ▶ P.35

2024年度にスターゼングループは理念体系を刷新し、ビジョンの浸透を目指す「インターナルブランディング(IB)活動」に取り組んでいます。

活動を通じて、現場では今、どのような変化が生まれているのか。異なる部署で活動に携わる5名が、取り組みの様子を語り合っています。



取締役会は、未来への意思決定 ができているか

社外取締役座談会 ▶ P.44

スターゼングループは、中期経営計画のもと、海外事業の拡大や大型投資など、持続的な成長に向けた取り組みを加速させています。その実現には、経営の意思決定を支える実効性の高いコーポレート・ガバナンスが欠かせません。本座談会のページでは、4名の社外取締役が、取締役会の実効性や前中期経営計画の評価、現中期経営計画への期待、人材育成や理念浸透などについて議論した様子をお伝えします。



スターゼンの理念体系

▶ 統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

目次

1 | スターゼンの理念体系 2 | 統合報告書2026で特にお伝えしたいこと



目次

Section 1
トップメッセージ

4 | 社長メッセージ
食の感動体験を世界へ届け新たな未来を切り拓いていく

Section 2
価値創造ストーリー

- 9 | スターゼンの歩み
- 10 | At a Glance
- 12 | 価値創造プロセス
- 13 | スターゼンのビジネスモデルと強み
- 14 | 事業を通じた社会課題の解決① プロセスセンター(PC)事業
- 15 | 事業を通じた社会課題の解決② 介護食の食材提供事業

Section 3
経営戦略

- 16 | 長期ビジョンと中期経営計画
- 17 | 中期経営計画2030
- 19 | 財務担当役員メッセージ
- 23 | 海外市場
- 24 | 国内市場

Section 4
社会課題の解決を通じた持続的成長に向けて

- 26 | スターゼングループの「重要課題」と特定プロセス
- 28 | E:環境
- 32 | S:社会
- 35 | 特集 | 社員座談会

Section 5
コーポレート・ガバナンス

- 39 | コーポレート・ガバナンス
- 44 | 社外取締役座談会
- 48 | 役員一覧
- 50 | コンプライアンス
- 51 | リスクマネジメント

Section 6
データ

- 52 | 財務／非財務ハイライト
- 54 | 11年間の連結財務サマリー
- 56 | 会社情報／投資家情報

報告対象期間

2026年3月期(2025年4月～2026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。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。

参考としたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参照しています。

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前提および予測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 2026			
 IR情報		 サステナビリティ	
 有価証券報告書		 コーポレートガバナンス報告書	
 決算短信			
 中期経営計画			
その他			
 企業情報	 商品情報	 国内・海外拠点情報	

表紙のご説明



「次なるステージへ躍進する姿」を、未来へ向かって一直線に伸びるダイナミックな光のラインで表現しました。昨年の「変化の過程」からさらに一歩進み、目指す方向を定めて力強く前進する企業の姿勢を示しています。

CEO MESSAGE



食の感動体験を世界へ届け 新たな未来を切り拓いていく

代表取締役社長
横田 和彦

変化の時代に、自らを変革し続ける

私が社長に就任した2021年4月から、早くも5年が経ちました。この間を振り返ると、当社を取り巻く事業環境は、まさに180度変わったと感じています。当時は新型コロナウイルスの影響によって外食需要が急減する一方、中食需要が拡大するなど、販売先や消費行動の急激な変化への対応が大きな課題でした。ドル円相場は1ドル110円前後で、日本ではまだ低金利環境が続いていました。その後の世界経済の回復とともに環境は様変わりし、現在は地政学リスクの高まりに加え、円安の進行、国内外で金利・物価上昇など、経営環境の不確実性が一段と高まっています。国内では人口減少や高齢化が進み、消費者の価値観や食に対するニーズも一層多様化しています。

こうした変化は、一時的なものではありません。過去の成功体験にとらわれ、従来の延長線上で事業を運営するだけでは持続的な成長は実現できないと考えています。変化を先取りし、自ら事業のあり方を変革していかなければ、スターゼングループの新たな未来を切り拓くことはできません。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

▶ 社長メッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

こうした認識のもと、当社は2024年に経営理念とブランド・ビジョンを刷新し、さらに昨年には、理念の具現化に向けた10年後のありたい姿として、「世界中のお客様のニーズに応えるサプライチェーンの実現」を長期ビジョンとして策定しました。私が特に大切にしたのは、「世界中のお客様」という視点です。国内市場が成熟する中で、日本で培ってきた価値を世界へ届けていくことこそが、未来の成長につながると考えています。

トータルサプライチェーンが生み出す競争優位性

長期ビジョンを実現する上での当社の最大の強みは、家畜の生産・調達から、食肉の処理・加工、製造、そして物流や販売に至るまでを自社グループで一貫して手がける

「トータルサプライチェーン」を有している点にあります。この川上から川下までが一気通貫となった体制は、他社が容易に模倣できるものではありません。特に牛肉の調達においては、国内の大口生産者や海外の主要なパッカーとの長年にわたる深い信頼関係と強固なネットワークを構築しており、それは大きな財産と言えます。

加えて、と畜場を併設した加工工場を有し、原料から商品までを一貫管理できる体制を構築しています。品質や安全・安心への要求が高まる中で、この体制は大きな競争優位性となっています。

また、当社には、高度な加工技術を有するマイスターをはじめ、多くの専門人材が在籍しています。食肉製造における高度な専門知識と技能を証明する資格である「牛・豚部分肉製造マイスター」の取得を、全社を挙げて奨励してお

り、当社のマイスターたちを筆頭とする優れた技能により加工された原料肉は、規格の安定性や優れた歩留まりにより、業界内で高い評価を得ています。

現場に足を運び市場のニーズをつかむ

私は社長に就任する以前から、現場で起きている変化を自分自身の目で確かめることを大切にしてきました。お客様の声や市場の変化からは、数字だけでは見えない多くの気づきがあります。

現在も月に一度のペースで海外に出張していますが、その中で強く感じるのは、海外市場には私たちが想像していた以上に大きな商機が眠っているということです。

お客様の視点に立って物事を考え、新たな価値を創造し

マイスター大会について

当社では、安全・安心・高品質な食肉の安定供給を支える人材育成の一環として、「牛・豚部分肉製造マイスター」の取得を推進しており、現在では100名近くの従業員がマイスター資格を保有しています。2026年2月には、従業員の技術力とモチベーション向上、ならびに次世代の育成を目的に、外部専門家を審査員に迎え、全国5工場から選抜された代表者が技術を競う「第1回豚マイスターグランドチャンピオン大会」を開催しました。大会優勝者は、グループ主要部門の責任者が一堂に会する年次計画大会において社長より表彰され、その卓越した技能と日々の研鑽が紹介されました。今後は、牛肉の部分肉製造マイスター大会も開催し、技能継承の取り組みをさらに広げていきます。



ていく「マーケットイン」の発想の重要性を、私は自身の経験と成功体験から学びました。私が量販事業部の責任者として大手小売業様との直接の取引に携わっていた頃、食肉業界は価格競争の激化に直面しており、旧来型のビジネスモデルでは差別化が難しくなっていました。お客様の課題に寄り添い、ともに新しい売り場やメニューをつくっていく提案力が不可欠であると痛感したのです。そこで私は、購入決定者である主婦をターゲットとしたメニュー提案型の販売推進チームを立ち上げ、消費者のリアルな声を小売業様にフィードバックするとともに、商品開発に直結させる体制を構築しました。

その中で生まれたのが、現在では当社の主力商品へと成長したローストビーフです。大手流通企業様と共同で開発

し、商品の魅力だけでなく食べ方やメニューそのものを提案することで、新たな市場を開拓することができました。

世界で挑む新たな価値創造と成長機会

かつて私たちが国内でローストビーフの市場を築いたように、今度は「日本の美味しいハンバーグ」を世界へ広め、世界の食文化をより豊かにしていく挑戦を始めています。一般的に、香港や台湾、中国といった中華圏の市場において、ひき肉でつくるハンバーグは「中に何が入っているかわからない」という不安感から、かつてはほとんど受け入れられない未開拓の領域でした。しかし私は、「美味しく安全なジャンクオリティのハンバーグ」なら、現地で新たな需要を創出できる可能性があると考え、市場開拓に着手しました。

その過程で着目したのが、調理家電の普及率の違いです。日本では電子レンジで手軽に温めて食べる簡便調理が根付いていますが、現地では現在も電子レンジの普及率が低く、代わりに「蒸し器」がほぼ100%の家庭に普及しています。そこで私たちは、現地の生活習慣に合わせて商品設計を見直し、調理方法まで含めて最適化を進めました。その結果、現地で大きな反響をいただき、現在は市場への定着に向けた取り組みを進めています。

中期経営計画2030で次の成長ステージへ

当社は、2025年度を最終年度とする「中期経営計画2025」において、「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」を基本方針に掲げ、相場変動に左右されない強固な企業体質の構築と取扱商品の高付加価値化に邁進してきました。その結果、2026年3月期の決算において、過去最高の業績を達成するとともに、中期経営計画で掲げていたすべての定量目標を達成することができました。

昨年、10年後のありたい姿である長期ビジョンの実現に向け、今後5年間のロードマップである「中期経営計画2030」を策定しました。今回の計画において期間をあえて5年としたことには、明確な経営判断と強い意志が込められています。私たちが目指す次のステージは、海外市場での事業ウエイトを飛躍的に高め、グローバルサプライチェーンを本格的に完成させることにあります。しかし、私たちが主力とする和牛や豪州 Wagyu のビジネスというものは、生体の仕入れだけでなく、生産・肥育の段階から関与することで安定的な収益構造の構築につながる一方で、その成果が結実するまでに相応の時間を要します。先般の豪州 Wagyu 農場の子会社化もそうした時間軸の中で進める戦略投資です。これらの将来に向けた投資を着実に実らせ収穫するためには、周到な準備と腰を据えた取り組みが必要であると判断しました。

今、スターゼンは企業としての未来を大きく左右する極めて重要なターニングポイントに立っています。現在の売上高4,000億円台のビジネスから、まずは早期に5,000億円という大台を突破すること。この5,000億円という壁を越えたとき、会社として見える景色、目指すべき目標が大きく変わると確信しています。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

▶ 社長メッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

未来の収益基盤を強靱にするための積極投資

売上高5,000億円を超え、その先の永続的な成長を果たすためには、中長期的かつ戦略的な先行投資を計画通りに進めることが最優先されます。私たちは新中期経営計画の5年間に於いて、総額700億円という過去に例を見ない大規模な投資を実行していきます。国内市場においては、物流の効率化を図るため、2026年1月に西日本の基幹営業拠点となる「伊丹営業センター」の新築移転を完了したほ



か、8月には全国の物流の要となる「東扇島センター」を新設し、稼働開始するなど、インフラの強靱化を力強く推進しています。

さらに、当社の強みであるハンバーグ事業の競争力を決定的なものとするため、国内冷凍ハンバーグで大きなシェアを持つオサベフーズ社を完全子会社化しました。

また、ハード面への投資と並行して、私たちの業務プロセスを変革するDXへの投資も非常に重視しています。2019年にスタートした「Zeusプロジェクト」による基幹システムの刷新においては、特殊で複雑といわれる食肉システムを熟知した当社のITスタッフが製造・販売・物流の実務スタッフと強く連携しながら新基幹システムを構築中です。食肉のプロが自社でつくり上げる基幹システムは、他のどんな食肉システムよりも実用的かつ効率的なシステム体系につくり上げられると確信しており、今後の当社業績に大きく貢献するものと考えています。

新基幹システムは段階的に実用化され始めており、導入による効果は着実に確認されつつあります。

海外での営業力を最大化する組織と体制の刷新

私たちがグローバル市場においてスピード感をもって成長していくためのポイントは、海外における「販売体制と組織の抜本的な刷新」にあります。これからのスターゼンの海外事業に求められるのは、単に語学が堪能であることや貿易の実務ができることだけではありません。牛の各部位の特徴を深く理解していることや、現地の料理やニーズに合わせて最適なカットやメニューの提案ができるといった、泥臭くも質の高い「提案型営業のスキル」が不可欠

であると考えています。

そこで私は、これまでの縦割りの壁を取り払い、調達以外の海外営業に関するすべての機能を「営業本部」へと完全に移管する大規模な組織改編を断行しました。これにより、日本国内の小売業様や外食チェーン様を相手に長年第一線で活躍してきた営業のプロフェッショナルたちが海外販売のタスクフォースに直接参画する体制が構築されました。さらに、東南アジアの戦略的拠点として、シンガポールの販売加工会社である「アディレクト社」を取得し、日本からエース級の人材を送り込んでいます。

経営戦略と連動した未来志向の人的資本経営

こうした成長戦略を実現する原動力は、言うまでもなく人材です。「企業価値の源泉は人である」という信念のもと、人事施策を経営戦略と完全に連動させた未来志向の人的資本経営の推進に、全精力を傾けています。次世代のリーダーを育成するための本格的な選抜研修制度を私の提案によってスタートしています。具体的には、人的資本経営の第一人者である伊藤邦雄先生（一橋大学名誉教授）を当社にお招きして1年間にわたる幹部候補生向けの研修を実施しています。さらに、グロービスのカリキュラムも導入し、経営の実践知を学ぶ機会を提供した結果、受講生たちは部署や年次の壁を越えて、活発に議論を交わし、自ら課題を発見して解決策を考えるようになりました。研究成果の発表や経営陣との対話の場では、私や取締役会に対して、具体的で質の高い提言が多数なされており、変革の担い手が着実に育ち始めていることを実感しています。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

▶ 社長メッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

多様性を尊重し誰もが自律自走できる組織文化

従業員一人ひとりが自ら考えて動き、自律自走できる組織に変わっていくことを、私は何よりも強く願っています。導入から数年が経過した「社内公募チャレンジ制度」では、直属の上司を通さず直接人事部に対して海外拠点など、自分が挑戦したい部署への異動を申請できる仕組みを整え前向きな挑戦を後押ししています。また、人材の多様性の確保については、特に人員構成の高い営業拠点ならびに工場における環境整備を進め、全社員が安心して家庭と仕事を両立できる職場づくりに努めています。

先般、グループに迎え入れたオサベフーズ社は、東日本大震災の津波で工場が全壊するという苦難を乗り越え、従業員250名が一丸となって奇跡的な復興を果たしました。グループ入りを機に従業員に会いに行った際、一人ひとりの目が本当に生き生きと輝き、社長である私にも臆することなく主体的に話しかけてくる姿を目の当たりにしました。その姿は、私たちが目指す「自律自走する組織集団」を体現するものであり、同じ高い志を持つ大切な仲間として、共に未来へ歩んでいけることにこの上ない心強さを感じています。

持続可能な未来と企業価値向上に向けて

企業が永続的に発展していくためには、「経済的な付加価値の創出」のみならず、環境や人権、社会との調和といった「社会的価値の追求」を経営の両輪として位置付け、真摯に向き合っていく必要があります。当社取り扱いの食肉や食肉製品においては、工場でのスコープ1（直接排出する温室

効果ガス）およびスコープ2（間接的に排出する温室効果ガス）の比率は小さく、可能な限り経済的影響を受けない形で組み立てを進めています。スコープ3（サプライチェーン全体で排出する温室効果ガス）については牛のゲップ対策など課題規模が大きく継続的に取り組んでいく方針です。

こうしたサステナビリティ経営を着実に推進するため、その実効性を高めるガバナンス体制の構築についても注力しています。取締役会の直下に諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、社外取締役を交えながら、四半期ごとに進捗状況や課題を審議し、モニタリングを実施しています。

同時に、資本市場からの評価向上も重要な経営課題と認識しています。現在、当社のPBRは1倍を下回る水準にあり、十分な市場評価をいただけていないことを、経営トップとして重く受け止めています。私たちはDOE3.0%の早期達成を目標に掲げるとともに、機動的な自己株式の取得や株主優待の拡充などによる、株主還元の強化を進めています。引き続き、資本コストを意識した透明性の高い資本政策を推進し、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

すべてのステークホルダーと共に歩む 未来への決意

スターゼングループが目指すのは、単なる規模の拡大や短期的な業績向上ではなく、「食を通じて人と人をつなぎ、感動を生み出す企業」であり続けることです。私たちが掲げる経営理念、「食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける」、そしてブランド・ビジョン「いただきますで、もっと元気に。ありがとうで、もっと笑顔に。」

には、私たちが社会に対して果たすべき役割と未来への決意が込められています。

10年後のありたい姿である長期ビジョンの実現に向け、私たちは国内で培った強みをさらに進化させながら、グローバル市場への挑戦を加速していきます。

先人たちが築き上げてきた事業基盤を次の成長へとつなぎ、100年企業に向けた確かな礎を築いていくことが、私たちの使命です。ステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう、グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

▶ 社長メッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

スターゼンの歩み

1948～

様々な「日本初」にチャレンジし、食肉業界の基盤を築く

1948年、家畜の売買から事業を開始し、翌年に食肉の卸売に参入した当社は、1952年から始まった在日米軍への牛枝肉の納入（米軍特需）に積極的に入札し、業界の注目を集めました。米軍との取引をきっかけに売上を伸ばし、経営基盤を固めました。また、氷冷却貨車による豚枝肉の遠距離輸送や豪州産冷凍牛肉の試験輸入などに日本で初めて挑戦し、食肉業界を牽引しました。



- 1948 全国畜産(株)創立
- 1955 オーストラリアより冷凍牛肉の輸入開始
- 1957 日本初の氷冷却貨車による豚枝肉遠距離輸送開始
- 1958 冷蔵トラックによる豚枝肉輸送開始
- 1962 東証二部上場

1970～

高度経済成長期において食の洋食化ニーズを捉え事業を拡大

1971年、日本1号店を出店した日本マクドナルド株式会社に輸入ハンバーガーパティの納入を開始。技術者を米国に派遣し、パティの製造技術の習得に努めるとともに、日本初の100%ビーフパティ専用工場を開設しました。また、同じころゼンチクオーストラリアを設立し、日本向けに牛肉輸出事業を開始し、輸入牛肉の取り扱い量としては国内トップになりました。



- 1970 (株)ゼンチクに社名変更
- 1971 日本マクドナルド(株)向けパティ納品開始
- 1972 冷蔵千葉工場開設(ビーフパティ工場)ゼンチクオーストラリア社設立
- 1977 東証一部上場
- 1984 (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

1990～

業界に先駆けた品質管理体制、時代のニーズを捉えた生産体制を構築

1991年の牛肉の輸入自由化以降、食肉業界では流通の多様化が進み、食への安全性に対する関心が高まりました。当社は、2003年に業界に先駆け国産牛の生産履歴を追跡できるトレーサビリティシステムを導入しました。2004年には国際的な食品安全規格SQF (Safe Quality Food) 認証を流通業界で初めて取得し、現在の各工場・事業所での品質管理体制構築の先駆けとなりました。



- 1995 アウトパック事業を拡大
- 1999 スターゼン(株)に社名変更
- 2001 HACCPに対応した阿久根工場ビーフセンター稼働開始
- 2004 流通業として初のSQF認証を取得

2010～

海外市場の開拓から、グローバルサプライチェーンの構築へ

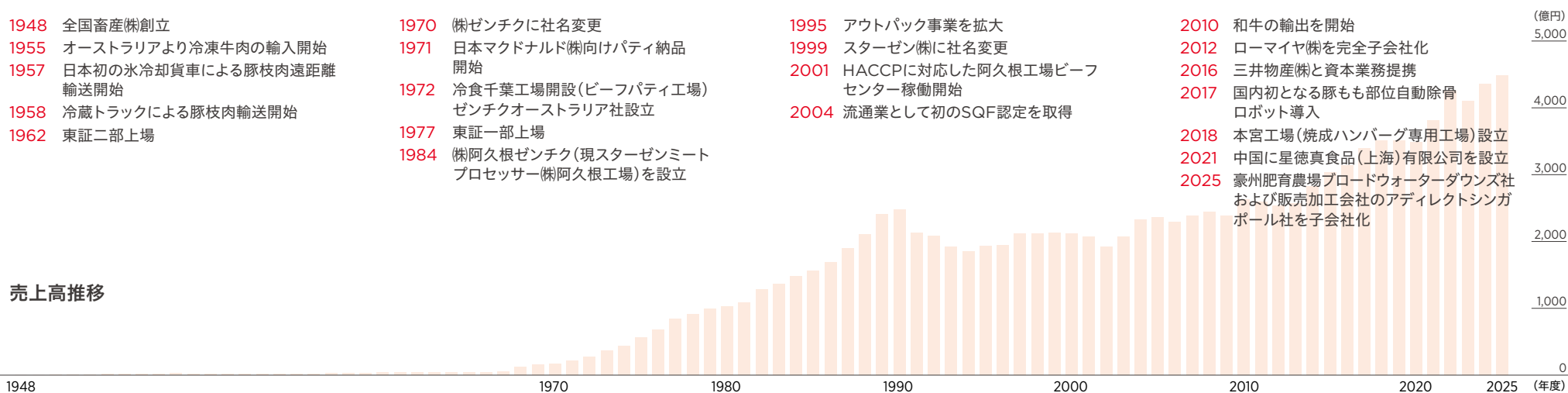
人口減少に伴う将来的な国内マーケットの縮小を見据え、2009年から輸出取扱施設認定の取得を推進し、2010年には輸出第一号として阿久根工場よりシンガポール・マカオ・タイへの輸出を開始しました。

2025年4月の豪州 Wagyu の肥育農場と10月のシンガポールの販売加工会社の子会社化により海外基盤を強化し、東南アジアや中国への販売を推進しています。



- 2010 和牛の輸出を開始
- 2012 ローマイヤ(株)を完全子会社化
- 2016 三井物産(株)と資本業務提携
- 2017 国内初となる豚もも部位自動除骨ロボット導入
- 2018 本宮工場(焼成ハンバーグ専用工場)設立
- 2021 中国に星徳真食品(上海)有限公司を設立
- 2025 豪州肥育農場ブロードウォーターダウンス社および販売加工会社のアディレクトシンガポール社を子会社化

売上高推移



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

▶ スターゼンの歩み

At a Glance

価値創造プロセス

スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

At a Glance ——スターゼングループの今——

人材・技術

従業員数(連結)

2,807名

女性管理職比率

6.0%

※ スターゼン(株)籍正社員
(関係会社への出向者を含む)

牛・豚部分肉製造マイスター

98名

一人当たりの研修費

118,898円

※ 当期より算出基準を変更し、
過去の数値についても遡及して再計算しています。

事業活動

スーパーマーケット
以外の小売業、
食肉専門店、百貨店等

10.2%

食品加工メーカー

13.1%

外食
(ファミリーレストラン、
ファストフード等)

16.6%

食肉卸売業

21.5%

その他(CVS、EC、ドラッグストア等)

2.4%

スーパーマーケット

35.9%

販売先構成比
(売上高ベース)
2025年度

売上構成比
(国産・輸入)
2025年度

牛肉

39.0%

鶏肉

8.9%

豚肉

42.5%

その他輸入肉

9.6%

事業基盤

国内拠点

営業拠点
約50カ所

加工・製造拠点
24カ所

海外拠点

7カ所

輸出可能国数

52の
国と地域

輸入国数

22カ国

財務成果

売上高

4,482億円

EBITDA

130億円

ROE

9.0%

ROIC

5.7%

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

▶ At a Glance

価値創造プロセス

スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

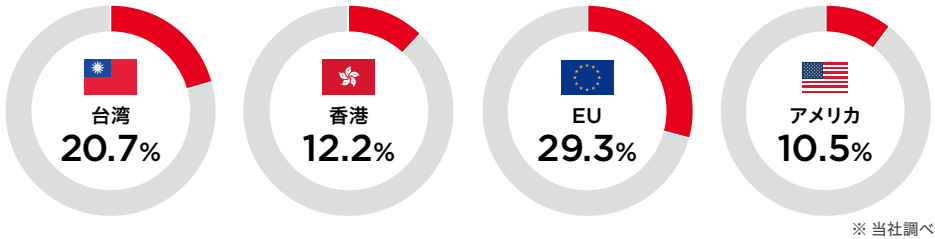
コーポレート・ガバナンス

データ

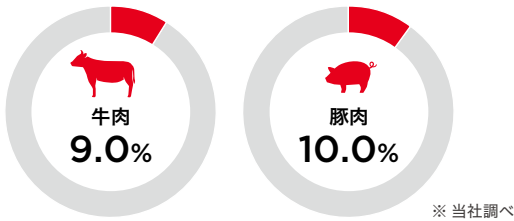
At a Glance ——スターゼンの強み・競争優位性——

国内外市場におけるスターゼンのポジション

牛肉の輸出国・地域別マーケットシェア(数量ベース)(2025年度)



国内における販売シェア(2025年度)

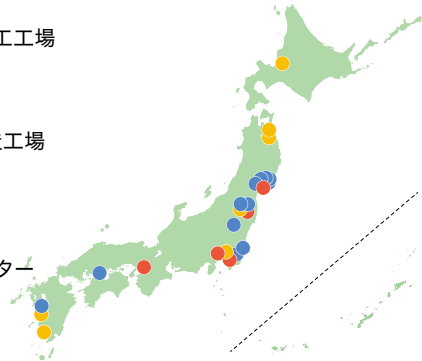


創立以来培った食肉の知見と国内基盤を強みに、近年はグローバル展開を加速しています。欧州での世界的なステーキコンテストで当社ブランド和牛が最高賞を受賞し、知名度が高まりEUでは30%近いシェアを獲得しています。

高い衛生基準と高度な食肉加工技術

国内における輸出認定工場など

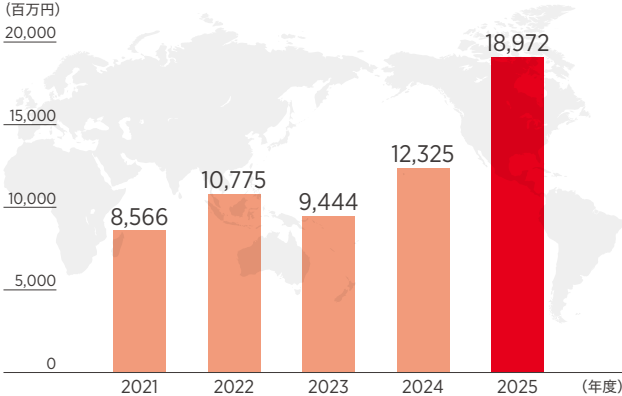
- 食肉処理・加工工場 **7カ所**
- 加工食品製造工場 **12カ所**
- 消費地型プロセスセンター **5カ所**



SQF 認定の取得を推進し、高水準の衛生管理体制のもと安全・安心な食品を製造しています。特に食肉処理場併設の工場には技術の優れたマイスターが多数在籍し、高い衛生管理と技術力で国内外から厚い信頼を得ています。

グローバルネットワークを活かした海外事業の成長

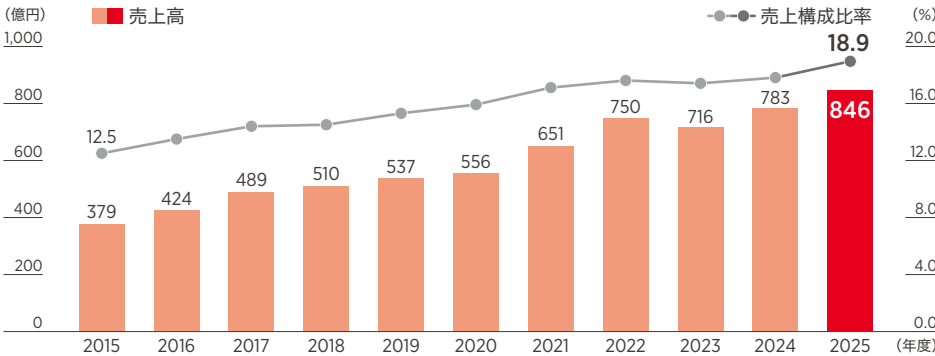
海外事業売上高推移



東南アジアや北米などでの食肉需要の増加を背景に、日本産和牛や豪州 Wagyu などの供給力の増強を図っています。また、ハンバーグなどの加工品の輸出にも取り組み、海外事業の売上高は順調に成長しています。

高付加価値商品の販売拡大

加工食品売上高推移



多様化する消費者ニーズや高コスト環境に対応するため、消費者目線での商品開発やブランディングを推進しています。加工食品など高付加価値商品の販売強化により構成比を高め、相場変動に左右されにくい収益基盤の構築を進めています。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

▶ At a Glance

価値創造プロセス

スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

価値創造プロセス



経営理念
長期ビジョン

食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける
「世界中のお客様のニーズに応えるサプライチェーンの実現」

重要課題のテーマ
▶ P.26-27

E

1 持続可能な環境への配慮

S

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

G

5 実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現

INPUT

財務資本

価値創造のための
強固な財務基盤維持と
継続的な成長投資

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
人材育成

社会・関係資本

生産から販売まで、
信頼でつなぐ
サプライチェーン

自然資本

自然環境保全に向けた
取り組み

スターゼングループの事業

中期経営計画2030 ▶ P.16-17

「強みのさらなる進化とグローバル市場への挑戦」

市場シェア拡大へのアプローチ

事業基盤の強靱化

持続成長を支えるコーポレート機能強化

事業モデル ▶ P.13

常に安全・安心な商品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

生産・調達

食肉処理・
加工

製造

アウトパック
加工

販売

全国に広がる
ロジスティクスネットワーク

お客様の安心につながる
品質保証体制

グループを結ぶ
ICTインフラ

サステナビリティ推進体制

OUTCOME

社会的価値(目標)

E
環境

1 2030年度までの温室効果ガス削減比率(※2022年度比)
スコープ1、2: 42%減 スコープ3: 25%減
水使用量原単位の削減
消費期限・賞味期限の延長

S
社会

2 多様な人材の育成・活用
働きやすい職場環境の整備
従業員の健康維持・向上
従業員のエンゲージメントの向上
3 生産から販売までSQFで繋がるバリューチェーンの構築
植物由来商品の販売拡大による多様なたんぱく質の提供
4 強靱なサプライチェーンの実現
アニマルウェルフェアの基本とされる「5つの自由」の実現
快適で健康的な飼養環境の整備

経済的価値

中期経営計画 経営数値目標(2030)

売上高 5,500億円 | 経常利益 160億円(海外比率15%)
EBITDA 210億円 | ROIC 6.0%以上 | ROE 10.0%以上

目次

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

At a Glance

▶ 価値創造プロセス
スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

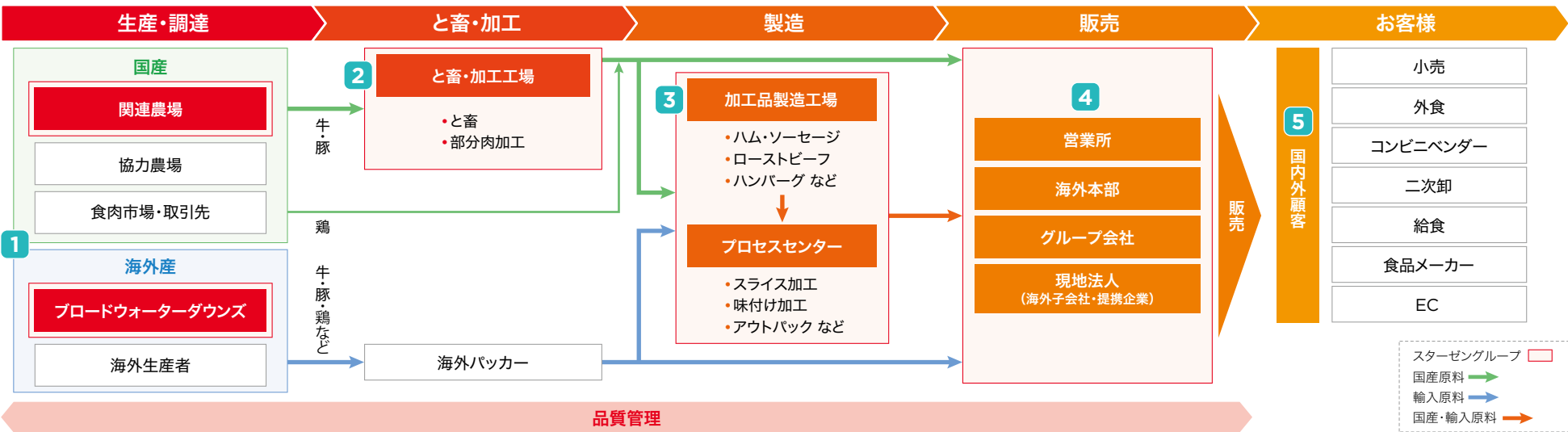
スターゼングループ統合報告書2026

12

スターゼンのビジネスモデルと強み

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、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。

主要商品のサプライチェーン概略図



強み 1 国内主要生産地におけるグループ農場



家畜の生産地である九州、東北、北海道に関連農場を保有し、安定的な供給基盤を構築しています。加えて、豪州に肥育農場を保有し、中国や東南アジア向けに豪州 Wagyuの生産肥育にも取り組んでいます。

強み 2 部分肉製造マイスターの高い技術力



食肉加工の高度な資格である「部分肉製造マイスター」の取得を奨励し、商品価値や利益に直結する技術の向上を図っています。現在、国内合格者の約25%が当社グループ工場に従事しています。

強み 3 大手外食・量販店との取引で築いた製造ノウハウ



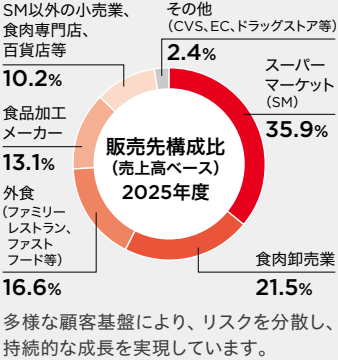
大手外食や量販店をはじめ、様々なお客様との長年にわたる取引を行っています。お客様からの多岐にわたる高度な要望にお応えし続けることで製造技術を磨き、ノウハウを蓄積しています。

強み 4 国内約50カ所の営業拠点



国内約50カ所の営業拠点から商品を直接お届けする体制を構築し、臨機応変な配送を実現しています。また、お客様と直接対話することで、きめ細かな対応とニーズを的確に捉えた販売提案を行っています。

強み 5 変化に強い顧客基盤



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

At a Glance

価値創造プロセス

▶ スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

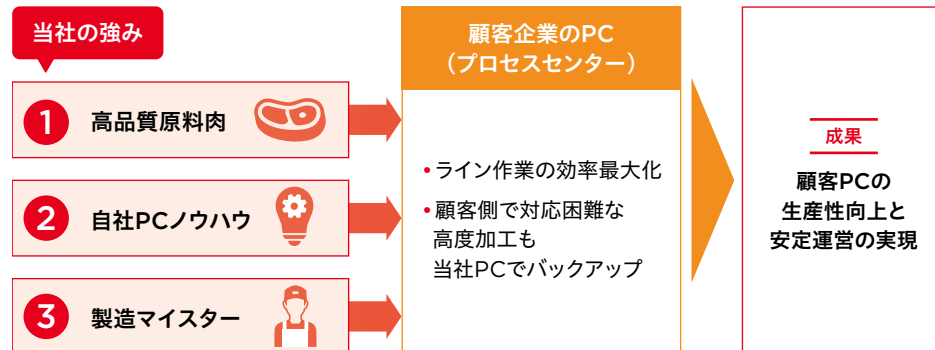
データ

事業を通じた社会課題の解決① プロセスセンター(PC)事業

自社・提携PCによる現場負担軽減フロー



強みを活かした顧客PCへの供給・支援フロー



社会課題

・外食・食品小売業界における人手不足

少子高齢化に伴い、食品小売や外食業界では人手不足が深刻化しています。特に食品スーパーの精肉・惣菜部門や外食店舗の調理場など、専門技能を要する人材の恒常的な不足が続いており、現場の省人化や生産性向上は業界共通の喫緊の課題です。

課題解決に向けた取り組み

当社は、自社プロセスセンター(PC)や提携先のPCを活用し、現場の作業負担軽減に貢献しています。食品スーパー向けには、陳列するだけのアウトパック商品や店舗で混ぜるだけのキット商品を提供し、店舗作業の軽減に寄与。外食企業や食品メーカー向けには、スライスやボイル等の一次加工済みの食肉原料を供給し、調理工程の省力化と品質の均一化を支えています。

さらに、近年進む大手企業によるPC運営の動きも好機と捉え、長年培った独自の強みを活かして顧客PCへの原料供給を推進していきます。具体的には、衛生水準の高い工場で加工した「変色しにくく日持ちのする高品質な原料肉」の提供や、自社PCのノウハウを活かした作業やすく、業務の効率を上げる規格の提案を実施。「部分肉製造マイスター」をはじめとする高い技術力で安定した商品の供給を実現しています。

今後の展開

人手不足の深刻化に伴いPC需要は今後も拡大する見通しです。当社は現在、首都圏・東北・関西の5カ所の自社PCと提携企業のPCを軸に対応していますが、今後は得意先の動向や地域環境に応じ、新たな拠点の設置やPC機能を持つ企業との提携を戦略的に推進していきます。さらに、顧客PCでは手間のかかる商品加工も引き受け、高付加価値商品としての展開も図ります。供給体制の拡充を通じてPC事業を成長させ、お客様の製造機能を支える不可欠なパートナーとして食の持続可能なインフラ構築に貢献していきます。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

At a Glance

価値創造プロセス

スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業

事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

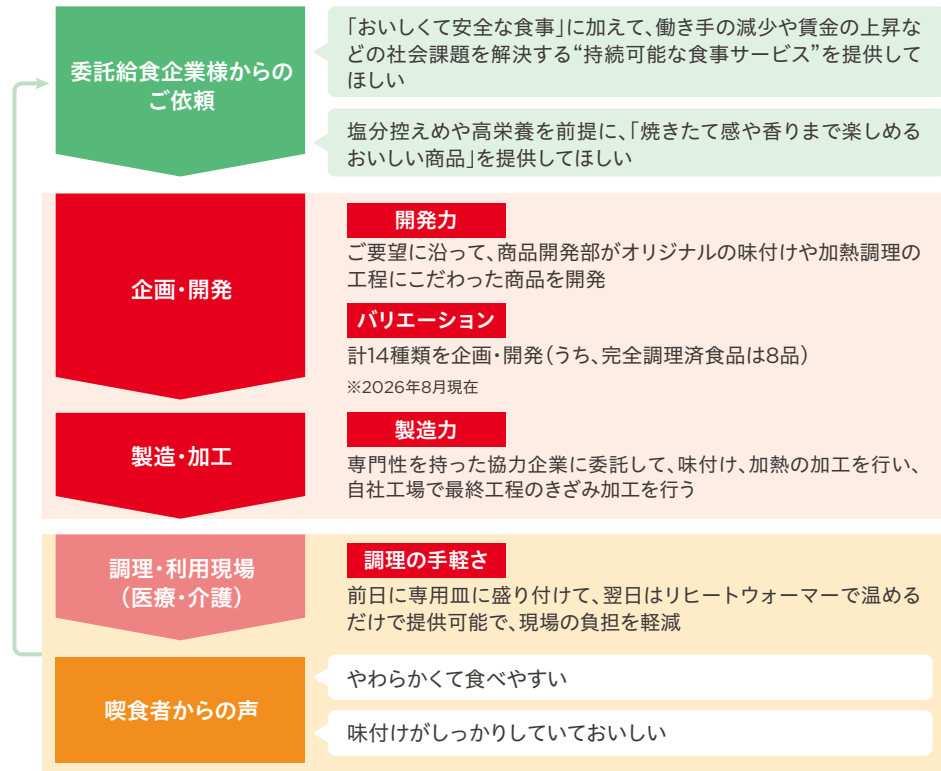
コーポレート・ガバナンス

データ

事業を通じた社会課題の解決②

介護食の食材提供事業

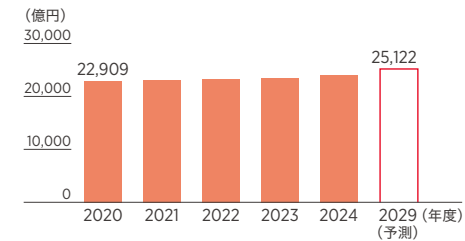
スターゼンの介護食の開発プロセスと強み



社会課題

- ・高齢者の低栄養
- ・介護現場での調理負担、人手不足

高齢化の進展に伴い、病院や介護施設では、咀嚼・嚥下機能の低下により十分な食事を摂るのが難しい高齢者が増えています。食事量の低下は低栄養や体重減少につながるため、食べやすさに加え、「おいしい」「食べたい」と感じられる食事の提供が重要です。一方で、医療・介護現場では人手不足も深刻化しており、調理負担を軽減しながら、安定した品質の食事を提供する仕組みが求められています。

メディカル給食・在宅配食サービス
国内市場規模推移・予測

出所：矢野経済研究所「2025年版 メディカル給食、在宅配食の市場展望」

課題解決に向けた取り組み

当社は、大手給食企業と連携し、食肉をメインとした介護食・病院食分野の商品開発や供給体制の強化に取り組んでいます。嚥下レベルや栄養バランスに配慮した「やわらか食」「きざみ食」など多様なラインアップを展開し、安全性とおいしさの両立を図っています。食肉加工で培った原料選定・加工・製造の知見を活かし、きざみ食では、単に食材を細かくするのではなく、肉の部位や脂の入り方を見極め、食べた際のざらつきやひっかかりを抑える工夫を重ねています。

また、焼き工程などにもこだわり、風味や満足感を損なわない商品づくりを進めています。さらに、取引先が企画したメニューを大量生産ラインで均一な品質で再現する製造力により、現場の負担軽減と喫食者の食べる楽しみの両立に貢献しています。

今後の展開

今後は、食べやすさや栄養面に加え、見た目や彩りにも配慮した商品開発を進めていきます。食材ごとの色合いや盛り付けを工夫することで、食欲を促す介護食の提供を目指します。また、やわらかさや飲み込みやすさを数値化する機器の活用も検討し、品質評価の高度化を図ります。医療・介護現場の課題解決に貢献する事業として、介護食の食材提供事業のさらなる拡大を目指します。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

スターゼンの歩み

At a Glance

価値創造プロセス

スターゼンのビジネスモデルと強み

事業を通じた社会課題の解決①
プロセスセンター(PC)事業▶ 事業を通じた社会課題の解決②
介護食の食材提供事業

経営戦略

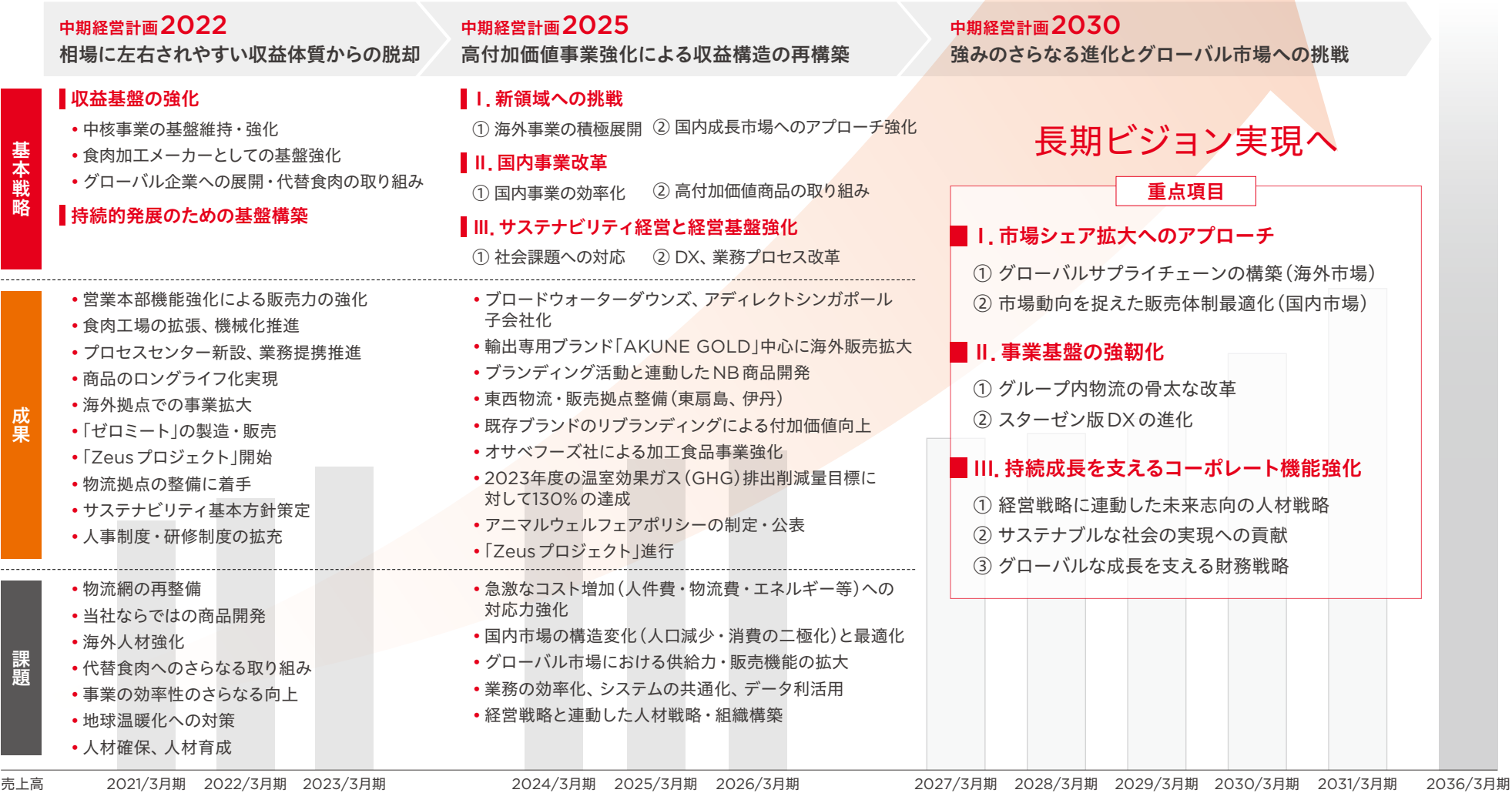
社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

長期ビジョンと中期経営計画

スターゼンは、中期経営計画を通じて収益基盤の強化と事業改革を着実に進めるとともに、海外展開や高付加価値事業の拡大など、新たな成長への布石を打ってきました。これまでの成果と課題を踏まえ、長期ビジョン「世界中のお客様のニーズに応えるサプライチェーンの実現」の達成に向けた成長戦略をさらに加速していきます。



経営理念

食の感動体験を創造することで
世界中の人々と食をつなぎ続ける

長期ビジョン

世界中のお客様のニーズに応える
サプライチェーンの実現

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

▶ 長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画2030

財務担当役員メッセージ

海外市場

国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

中期経営計画2030

KPI

2031年3月期には、売上高5,500億円、経常利益160億円、EBITDA210億円、ROIC 6.0%以上、ROE10.0%以上の達成を目指します。特に、経常利益に占める海外比率を2026年3月期の5%から15%へ引き上げ、収益貢献度を高める計画です。

	中計2022 (23/3期)	中計2025 (26/3期)①	新中計2030 (31/3期)②	増減 (②-①)
売上高	4,251億円	4,482億円	5,500億円	+1,017億円
経常利益 (うち海外比率)	102億円	110億円 (5%)	160億円 (15%)	+50億円 (+10%)
EBITDA	110億円	130億円	210億円	+80億円
ROIC	6.4%	5.7%	6.0%以上	+0.3%以上
ROE	11.1%	9.0%	10.0%以上	+1.0%以上

投資計画

投資計画は、5年間で総額700億円を予定しています。内訳は、国内市場で240億円、海外市場で260億円、DX・業務効率化に60億円、維持・更新投資に140億円となります。ROICを6.0%以上に設定し、資本効率を意識して実行します。

中期経営計画2030投資計画		総額700億円
投資内訳		
国内市場	- 生産農場との連携強化 - 市場動向に合わせた販売体制・拠点整備 - 加工食品の生産体制増強	240億円
海外市場	- 和牛輸出認定工場整備 - 海外食肉生産・加工機能整備 - 海外販売体制の増強	260億円
DX・業務効率化	- 物流機能の拡充 - システム刷新と業務プロセス改革	60億円
維持・更新投資	工場、営業拠点等の設備更新等	140億円
ROIC 6.0%以上を目安とし、資本効率を意識した投資を推進		

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

▶ 中期経営計画2030

財務担当役員メッセージ

海外市場

国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

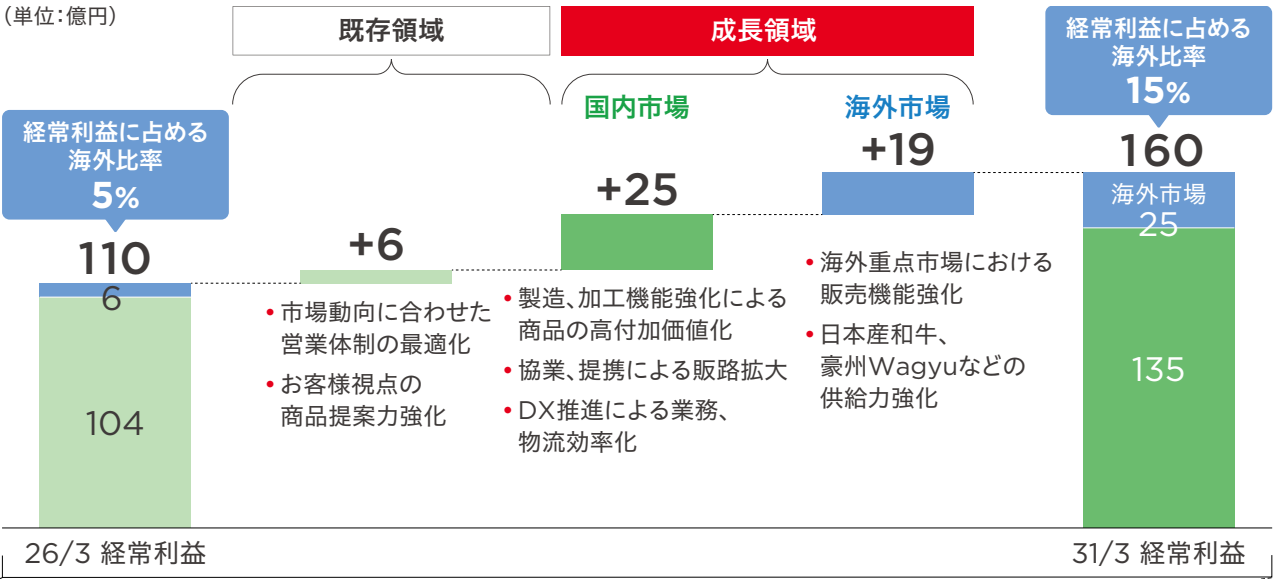
中期経営計画2030

利益計画および投資効果イメージ

全体の利益計画では、経常利益を2026年3月期の110億円から160億円へと50億円増加させる計画です。その内訳として成長領域では、国内市場で25億円、海外市場で19億円の増加を見込んでいます。加えて、既存領域では営業体制の最適化や商品提案力の強化により、6億円を積み増す計画です。

国内市場では、製造・加工機能の強化による商品の高付加価値化や、協業・提携を通じた販路拡大を推進します。また、DX推進による業務・物流効率化を通じて持続可能な物流運営と上昇するコストの抑制を図ります。海外市場では、重点市場に向けた販売機能の強化や、日本産和牛・豪州Wagyuの供給力強化、パッカー機能の整備等によって利益成長を実現します。

これらの施策により、2031年3月期の経常利益に占める海外比率を2026年3月期の5%から15%へと高めていきます。



中期経営計画2025 400億円		中期経営計画2030 800億円		2031年以降
海外市場	調達基盤の強化	豪州肥育農場 子会社化		
		和牛の調達基盤、輸出認定工場拡充		
	加工・製造機能の整備	食肉加工販売を拡充 パッカー機能整備		
国内市場	販売体制の増強	アディレクトシンガポール子会社化 東南アジア・欧米等での加工卸機能増強		
	商品力のさらなる進化	国内事業の効率化、高付加価値商品の開発		
		オサベフーズ子会社化		
	提案力のさらなる強化	伊丹営業センター竣工		
		東扇島センター新設・稼働		
	事業基盤の強靱化	DX、業務プロセス改革		

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

▶ 中期経営計画2030

財務担当役員メッセージ

海外市場

国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

財務担当役員メッセージ



取締役
財務経理本部・
管理本部管掌
佐奈 常裕

「新たな成長ステージ」に向けたチャレンジングな目標を掲げ、 企業の変革を実現する

新たな成長ステージに向けた土台作り

2025年度を最終年度とする前中期経営計画において、私たちは新たなフィールドへ進出するための「土台」作りを進めてきました。中計に掲げた数値目標は概ね達成しましたが、これはあくまで過程であり、真の目的は新たな成長ステージに向けた基盤を確立することにあります。

これまで当社は、国内市場において食肉のトータルサプライチェーンを構築し、確固たる地位を築いてきました。しかし、国内での成功モデルに安住しては、今後の環境変化を乗り越えることはできません。実際に、シンガポールにおける加工・販売会社であるアディレクト社の子会社化や、川上事業ではオーストラリアの豪州 Wagyu 肥育農場の取得など、海外展開を見据えた拠点の整備、すなわち事業の「箱」を作ることができたと考えています。当社は今、これまでの歴史の延長線上に留まらない「新たな成長ステージ」としての重要な局面を迎えており、前中計で構築したこの土台の上に、いかにして魂を吹き込み事業として稼働させていくかが、2030年に向けた新しい中計の最大のテーマとなります。

一方で、明確な課題も認識しています。新たな土台作りが急ピッチで進む中、それを牽引し、海外という未知の領域で事業を展開していくための人材の育成と充足が急務です。新天地に派遣する人材には、国内で培ったビジネスモデルやノウハウを海外へ持ち込み、当社の強みを現地の商慣習に変換・適応させる高度な能力が求められます。人材の育成は、経営の最重要課題の一つであり、社員一人ひとりの将来を見据えたキャリアプランを示しつつ、上記の人材育成に全力で取り組みます。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画2030

▶ 財務担当役員メッセージ

海外市場

国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

資本コストを意識したKPI

中計において設定したKPIは、資本コストを意識した上で算定した目標です。ROE10.0%以上、ROIC6.0%以上という指標は、当社の資本コストが9%程度、WACC(加重平均資本コスト)が5.5%程度であるという現状の試算を踏まえ、これを確実に上回るための水準として設定しました。決して容易な数字ではありませんが、企業価値を継続的に向上させていくためには、この水準を下回することは許されないという強い決意を持っています。

この目標を達成する道筋においても中核となるのは海外戦略です。国内事業で安定的な収益基盤を維持・強化しつつ、そこで創出されたキャッシュを海外という新たな成長市場へ振り向ける両輪の構造を描いています。私たちのビジネス、特に牛を育てるという事業は、和牛の子牛が生まれてから出荷されるまでに約30ヵ月という長い時間を要します。したがって、中計の5年間においても、最初の2～3年は仕組みの構築や種まきに費やされ、そこから徐々に収益として回収していくフェーズに入ると想定しています。

資本収益性向上に向けた取り組み



そのため、投資先行による減価償却費の負担が増加し、直ちには最終利益に結びつきにくい期間が存在します。収益化までのリードタイムが長くなることは事業特性上、避けられません。国内事業の安定的な収益で下支えしながら、中計期間の後半において着実に目標水準へと到達させ、投資を回収していく計画です。

和牛の価値を高める海外展開への挑戦

中計において、海外市場における2030年度の利益目標を当社の経常利益全体(160億円)の15%(24億円)と掲げました。現在の経常利益全体に占める海外事業の経常利益構成比が5%程度であることを踏まえると、非常にチャレンジングなものです。

一方、当社の社長が国内外の市場を精力的に視察する中で、和牛に対する世界的な需要の高まりと、当社が参入・拡大すべき市場機会を明確に見出しており、確かな勝算を持っています。

海外の有力な外食産業等からすでに多くの引き合いをいただいております。そこに当社が安定的な供給力と高品質な加工機能をもって応えることができれば、必ず大きなビジネスチャンスをつかむことができると確信しています。



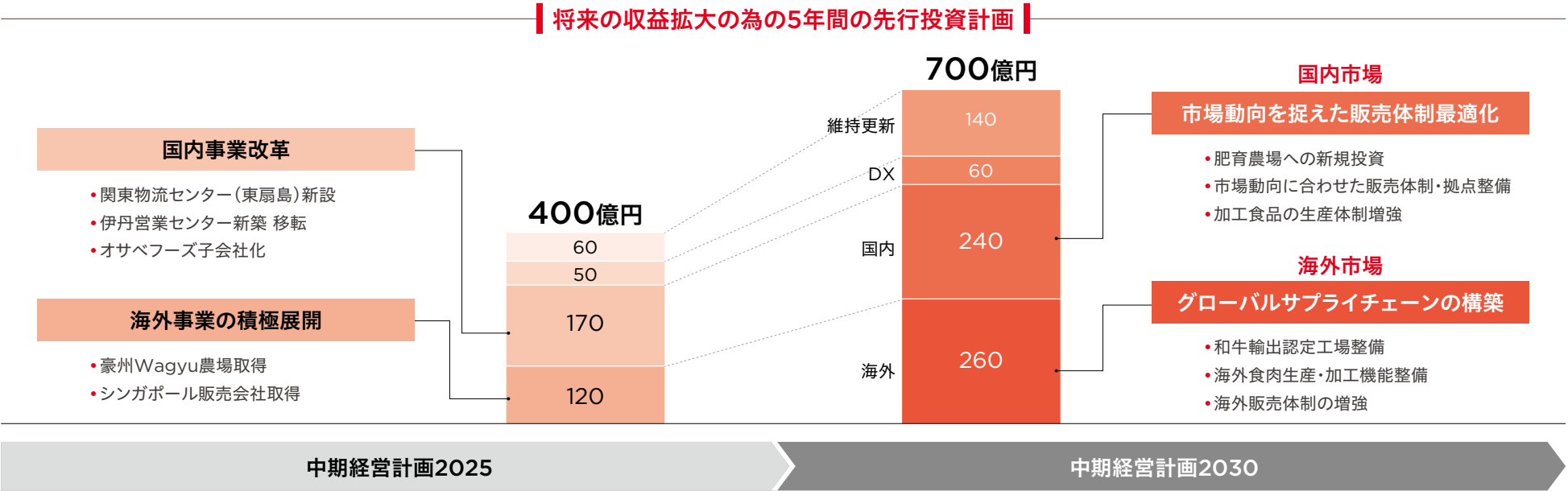
成長と効率化を両立するキャッシュ配分

これらの目標を実現するため、当社は成長投資と資産効率化を軸としたキャッシュ配分の方針を明確にしました。成長投資においては、サプライチェーンの川上から川下まで、一貫した戦略的投資を実行します。川上である供給源の確保においては、前中計で投資したオーストラリアの豪州 Wagyu 肥育農場に加え、国内の肥育農場にも新規の投資を行い、海外需要に適合する牛を育成・調達できる体制を構築する計画です。

川中の加工・インフラ整備としては、新たなと畜場兼加工場を建設し、各国の輸出認定を取得することで、海外展開の強力な拠点にしたいと考えています。

さらに川下では、シンガポールの拠点であるアディレクト社を早期に軌道に乗せ、そこで得た知見をアジア各国に加え、最大のマーケットがある米国市場など、他の有望なエリアへと展開していくシナリオを描いています。

中期経営計画2030投資計画



持続的な企業価値向上と利益還元の実現

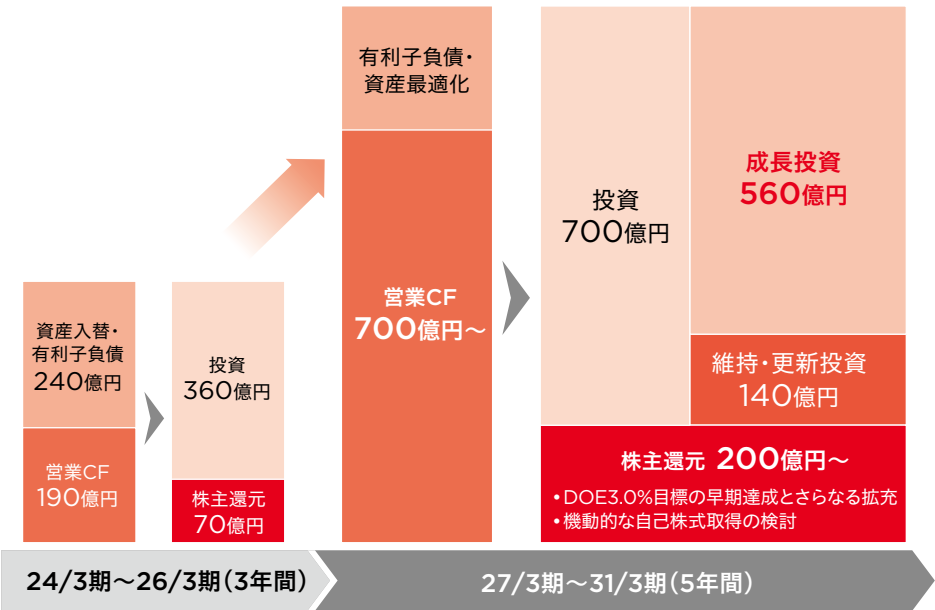
当社のPBRは、直近の株価上昇により0.9倍程度となっていますが、当事業のポテンシャルや資産価値に照らし合わせれば、十分な評価ではないと考えています。資本市場における当社の認知度不足や、流動株の少なさに起因する売買高の低迷が、要因の一つとして挙げられます。

この状況を打破するため、まずは個人投資家の皆様に向けた施策を強化することで、株主層の裾野を広げることに注力しており、個人株主数は2年前の1.5万人から1万人以上増え、2.5万人となりました。

株主還元策に関しては、「DOE3.0%を目指す」という定量的な目標を掲げ、安定的かつ継続的な配当の拡充に努めるとともに、機動的な自己株式の取得等も検討することとし、DOE3.0%の早期達成と株主還元のさらなる拡充を目指しています。

また、株主優待の拡充にも取り組んでおり、この9月末の株主に対しましては、日本マクド

キャッシュアロケーション



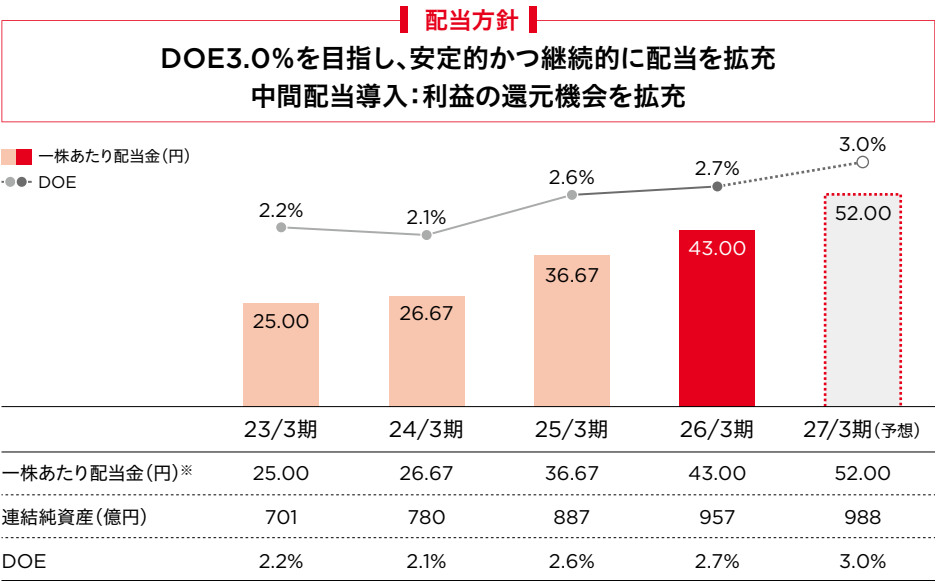
ナルド株式会社とのお取引が55周年を迎えたことを記念し、感謝を込めた記念優待などを通じて当社の魅力を発信しています。

中計期間の5年間で総額200億円以上の株主還元を実施する計画であり、配当のみでは到達しない還元枠は機動的な自己株式の取得を検討いたします。

これらの施策を通じて株式の需給を改善し、まずはPBR1倍、時価総額1,000億円の達成を目指します。

当社が担う「世界中の人々に安全・安心な食肉や加工食品を安定的に届ける」というビジネスは、社会にとって必要不可欠なインフラです。私たちはこの「新たな成長ステージ」において、現状に満足することなく、海外という新たな舞台へと果敢に挑戦し、さらなる飛躍を目指します。持続的な成長を通じて、株主の皆様、従業員、そしてすべてのステークホルダーの皆様にしっかりと報いていくことが私たちの使命であると確信しています。今後とも、変わらぬご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。

配当推移



※ 2025年4月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、比較のため適及修正を行った場合の値を記載しています。

海外市場

日本産和牛と豪州産Wagyuの二つの軸で世界に向けてサプライチェーンを展開

「中期経営計画2030」では海外事業を成長戦略の中核に据えており、国内で長年培ってきた生産から販売までの一貫したサプライチェーンを海外へ展開するため、今後5年間で260億円を投じ、供給力・ブランド力・販売力を強化する計画です。国産和牛と豪州 Wagyu という2つの供給基盤をさらに強化し、東南アジアを中心とした成長市場へ展開することで、持続的な成長と収益拡大を実現していきます。



1 新たな調達基盤拡充

日本産和牛の輸出拡大に向け、九州に加えて東北エリアで調達・輸出拠点を拡充し、供給能力の向上を図ります。



2 ブロードウォーター
ダウンス社の子会社化

2025年に子会社化した豪州クイーンズランド州の肥育農場を豪州 Wagyu 生産の基盤として、生産・肥育から加工・販売までを一体管理する体制の構築を進めます。牛の肥育には20ヵ月以上を要し、収益化には時間がかかりますが、将来的には現地のパッカー機能を整備し、安定した生産量の確保と品質向上を図り品質向上を図ります。

3 輸出専用ブランドの育成

輸出専用和牛ブランドAKUNE GOLDに加え、AOMORI GOLD を立ち上げました。品質と付加価値を訴求することで、ブランド力の向上を目指します。



4 豪州 Wagyu 専用ブランドの
マーケティング強化

2026年4月に開催された豪州 Wagyu コンテストにて、当社オリジナルブランド「御櫻牛」が金賞、「八桜牛」が銀賞を受賞しました。



5 食肉加工販売会社アディレクト
シンガポール社の子会社化

2025年9月に子会社化したアディレクト社は、日本産和牛と豪州 Wagyu の双方を東南アジアなど成長が見込まれる市場へ展開する戦略拠点です。日本での知見を活かし販売、加工、物流機能を活用しながら顧客との直接的な接点を持つことで、現地のニーズを効率良く吸い上げ、商品開発にも活かします。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画2030

財務担当役員メッセージ

▶ 海外市場

国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

国内市場

国内市場は、人口減少やインフレ、コスト上昇などの影響で利益を確保しづらい環境が続いています。消費者の購買行動は、価格重視と品質や価値を重視する動きの二極化が進み、ニーズがますます多様化しています。当社は、中計2030において海外営業を強化していきますが、当社の収益モデルの大半は国内市場で構成されています。国内市場で安定的に利益を確保し続け、海外市場への積極投資につなげます。

国内市場における方針

商品力のさらなる進化

製造拠点や生産ラインを見直し、顧客ニーズに柔軟に対応できる体制を整備します。また、加工食品群の品揃えと生産能力の強化を図り、お客様の業態や現場の課題に合わせた商品開発を推進します。

提案力のさらなる進化

市場動向に応じた営業拠点の再配置を進め、成長市場や重点得意先の近くで専門性の高い営業活動を展開します。また、単に商品売るだけでなく、お客様の課題を解決する提案へと進化させます。営業、製造、物流が一体となり、現場、お客様、消費者を起点に、食肉を中心とした素材に関する高い商品知識を持つ人材をフルに活用し、商品・サービスを提案することが当社の強みになります。

これらの取り組みにより、売上高および収益率を向上させるとともに、店舗での人手不足や来店頻度、買い上げ点数の減少といったお客様が抱える課題の解決にもつながっていきます。

海外成長投資を支える収益基盤として、国内市場での安定した利益確保を図る



トピックス

① 食品加工会社オサベフーズの完全子会社化

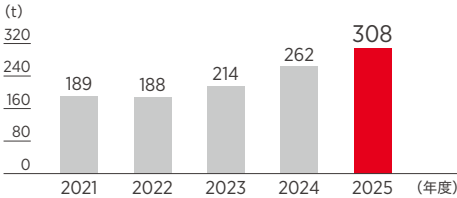
2026年4月にハンバーグ等の加工食品を製造・販売する株式会社オサベフーズを子会社化しました。本件は、中期経営計画2030における重要施策「加工食品群の品ぞろえと生産能力強化」の基盤となる戦略的な投資です。以前より同社とは業務提携関係にあり、オサベフーズが強みとするハンバーグの高効率・低コスト生産を取り込み、既存商品を補完することで商品ラインアップを拡充するとともに、当社の外食・小売をはじめとする幅広い販売チャネルと全国の販売網を活用し、競争力と販売拡大を図ります。



② 高付加価値商品の開発・販売を強化

食肉相場の高止まりが続く中、味や品質で差別化できる「氷感熟成豚」は市場から高い評価を得ており、氷感庫の増設によって供給能力を高めました。今後は販売先を拡大し、付加価値提案をさらに推進します。

氷感熟成豚肉の販売重量推移



③ ブランド価値の向上

商品の価値を消費者にわかりやすく伝えるため、商品規格や売り場、メニュー、販売方法までを含めたリブランディングを推進しています。2024年度のナショナルブランドハンバーグの刷新に続き、「ローマイヤ」のリブランディングや、国産豚肉の新ブランド「元気のぼとん」の展開を進めるなど、価格だけでなく価値で選ばれるブランドづくりを強化しています。



ローマイヤの新しいブランドロゴ

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画2030

財務担当役員メッセージ

海外市場

▶ 国内市場

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

物流網とDXの両面から持続可能なサプライチェーンを構築

当社は、国内約70ヵ所の生産・供給と販売拠点をつなぐ幹線輸送と、お客様へ商品を届けるラストワンマイル配送を、多くの運送会社にも協力いただきながら日々展開しています。

食肉の調達から販売までをつなぐトータルサプライチェーンを強みとする当社にとって、輸送コスト上昇やドライバー不足など、昨今の物流課題の影響は大きく、物流機能の強化は今後の安定供給と競争力の維持に欠かせないものです。

中期経営計画2030では、「事業基盤の強靱化」の一環として、中計2025から継続して物流拠点の整備やDXの推進に取り組んでいます。

販売・物流基盤の強化

中計2025では国内事業改革の取り組みとして、物流効率化と安定供給体制の強化に取り組んできました。国内の需給動向や市場の変化を踏まえ、営業拠点の配置・機能を見直し、2026年1月には伊丹営業センターを新築移転しました。当センターは、敷地面積を従来の3倍超、保管能力を約5倍に拡張した、当社グループ最大の営業拠点です。西日本の基幹拠点として、関西エリアにおける営業・物流基盤を強化し、グループ事業の拡大を推進していきます。

また、2026年8月には神奈川県川崎市で食肉加工センターを伴う新しい物流センターが稼働しました。保管能力は移転前の物流拠点の2.5倍となり、全国の幹線物流の基幹倉庫として、グループ物流の中心的な役割を担ってまいります。



伊丹営業センター



東扇島センター

物流領域におけるDXプロジェクト

当社では、経営課題である「意思決定スピードの向上」「競争力の強化」「生産性の向上」の実現に向け、基幹システム刷新・DXを推進する「Zeusプロジェクト」を進めています。本プロジェクトは、単なるシステム更新にとどまらず、業務そのものを見直す「業務プロセス改革」と、基幹システムの刷新による「システム改革」を一体で進める取り組みです。

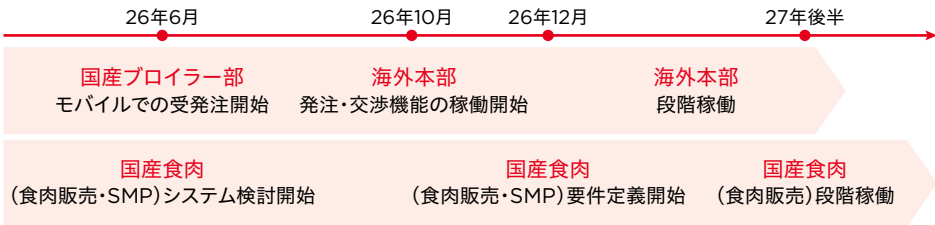
物流領域では、受発注から輸配送、在庫管理に関わる情報を一元的に管理・活用することで、サプライチェーン全体の業務効率の向上を図っています。あわせて、各種経営指標・データを的確に把握できる仕組みを整備し、経営判断における迅速な意思決定を支える体制構築を進めています。

新基幹システムの段階的導入

Zeusプロジェクトでは、2025年6月から国産プロイラー領域で新基幹システムが稼働し始め、受発注から配送までに関わる業務・システム改善が進んでいます。

導入前はExcel中心の手作業が多く、部署間における作業の重複や、特定担当者への業務の属人化など多くの課題を抱えていましたが、新基幹システム導入によりそれらが解消され、業務の標準化が進んでいます。該当部署では月間約200時間の業務改善が進み、当初想定した以上の効果が見え始めています。

今後は、国産プロイラー領域で確立した機能を海外本部やその他領域へ横展開し、諸々の効率化で創出された時間をより戦略的な人員配置につなげ、グループ全体の生産性向上と競争力強化を図っていきます。



スターゼングループの「重要課題」と特定プロセス

重要課題の見直し

当社は2022年2月に当社が中長期的に取り組むべき「重要課題」を特定いたしました。その後の新たな国際的なサステナビリティ基準・ガイダンスの公表や、当社およびサプライチェーンを取り巻く社会環境の変化等を踏まえ、2026年度より「重要課題」の見直しを進めています。見直しにおいては、現在開示されている「重要課題」を踏まえ、現状のサプライチェーンの整理や、それに紐づくリスク・機会の検討、また各部署や外部専門家へのヒアリング等を行いながら検討する予定です。

特定プロセス

STEP 1 社会課題の抽出

GRIスタンダードやISO26000、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則、SDGs（持続可能な開発目標）などの国際的な基準やガイドラインを参照しながら、当社事業に関わりのある社会的課題を抽出しました。さらに、これらの課題について、環境・社会・経営の観点で分類しました。

STEP 2 重要度評価と優先順位の検討

抽出した社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社事業にとっての重要度」の2軸で重要度評価を行い、優先順位付けを行いました。

STEP 3 関係者による協議

挙げられたそれぞれの課題について、関連する各事業部所長が議論を重ね、さらに有識者（当社サステナビリティ委員会の社外委員で東海大学教授である細田衛士教授*）と、ESG経営を専門に扱うコンサルタントにご意見を伺いました。

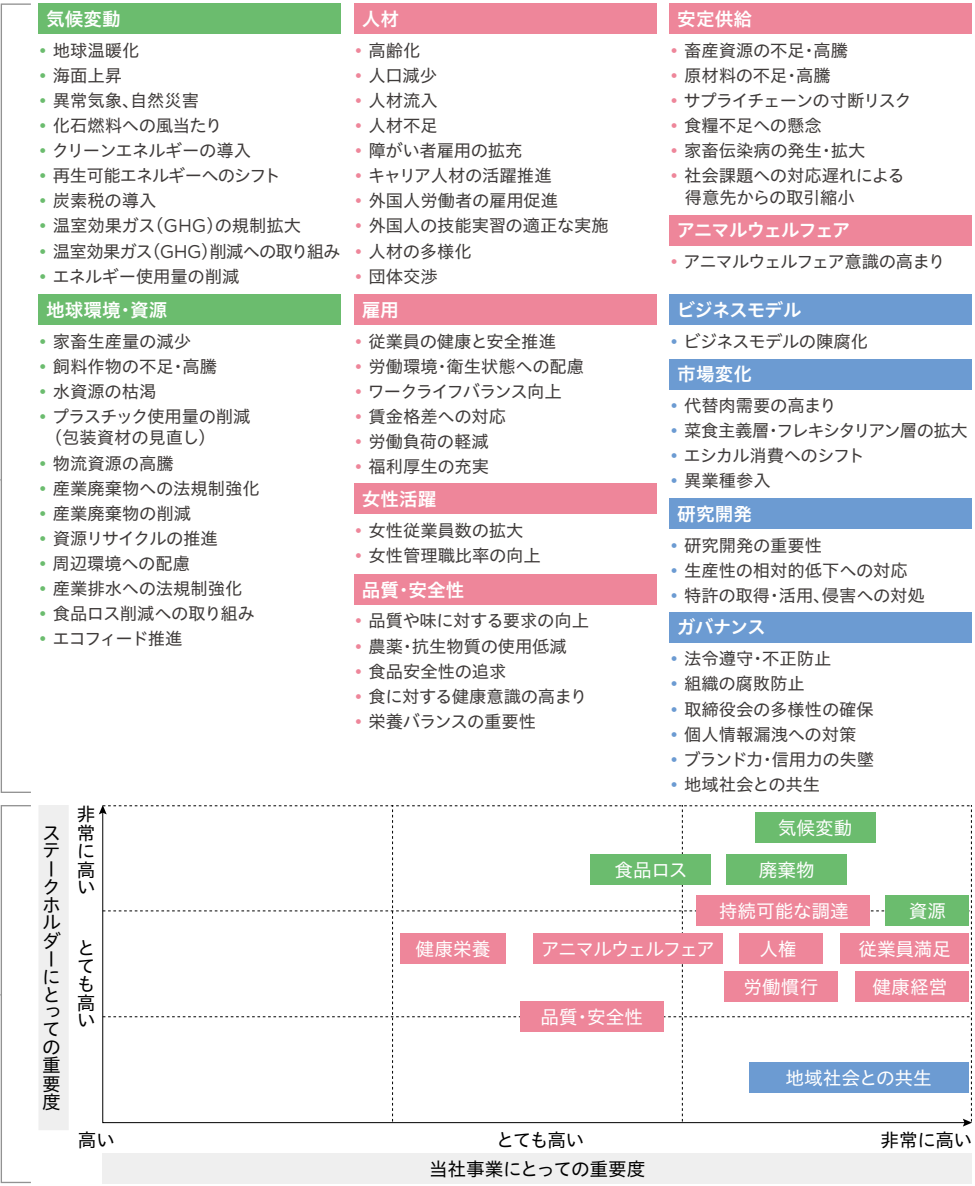
※ 肩書は重要課題特定当時のものです

STEP 4 役員インタビューの実施

これら社会課題が当社の中長期の経営戦略にどのような影響を及ぼすかを勘案し、優先的に取り組むべき課題について役員へのヒアリングを行いました。

STEP 5 重要課題の決定

取り組むべき重点課題について、2022年2月に開催されたサステナビリティ委員会を経て、当社取締役会にて承認されました。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

▶ スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

E:環境

S:社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

スターゼングループの「重要課題」と特定プロセス

重要課題と取り組み実績

	項目	目標	方針	直近の取り組み実績
E 環境	気候変動	6 気候変動 7 気候変動 12 気候変動 13 気候変動 2030年度までに温室効果ガス(GHG)スコープ1、2 42%削減 スコープ3 25%削減(※2022年度比) - 水使用量原単位の削減	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(GHG)排出の抑制・削減に取り組みます。 また、家畜動物の成育方法を見直し、水資源保全と家畜由来の温室効果ガス(GHG)を削減する方法を追求します。	2025年、阿久根食肉流通センターのボイラーをLNG仕様ものに置きかえ 2026年1月より、はまなか肉牛牧場にて牛由来の温室効果ガス削減のためAji-Pro®の給餌を開始 2025年8月、郡山営業センターにて食肉業界初の水素トラックを導入 - CDP気候変動レポート2025において、気候変動「B」スコア、森林「C」スコア、水「B-」スコアの評価を獲得 2026年1月、伊丹営業センターにて新設の太陽光発電設備が稼働開始
	食品ロスの削減	9 食品ロス 12 食品ロス 消費期限・賞味期限の延長	当社の事業は家畜の尊い「いのち」の恵みのうえに成り立っていることを再認識し、新たな技術を活用し消費期限および賞味期限の延長に取り組みます。また、食品循環飼料「エコフィード」を用いた養豚事業を推進し、食品資源の有効活用につとめ、サプライチェーンを通じた食品ロス削減に取り組みます。	2025年、三戸ビーフセンターにて牛肉原木の賞味期限見直しを行い、85日に延長 - 松尾工場にて、食品製造工程で発生する動植物性残渣を堆肥原料へ転換するためのバイオコンポスターを導入
S 社会	労働慣行	5 労働慣行 8 労働慣行 12 労働慣行 - 多様な人材の育成・活用 - 働きやすい職場環境の整備		2025年度より、リファラル採用制度の導入 2025年度より、介護・看護時に利用できる「積立保存休暇制度」を新設 2025年度より治療と仕事の両立を支援するため「職場復帰支援プログラム」を導入
	労働安全衛生	3 労働安全衛生 従業員の健康維持・向上	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、誰もが互いの想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もち、積極的且つ自律的に働ける職場づくりに取り組みます。	- 健康優良企業認定制度における「銀の認定」を2020年より継続して取得、2025年に「金の認定」を取得 2025年度より管理職向けラインケア研修を実施
	従業員満足	4 従業員満足 8 従業員満足 従業員エンゲージメントの向上		2024年度より、社内へ経営理念の浸透を行う「インターナルブランディング」を推進開始 - 社員持株会に加入している当社グループ従業員へ譲渡制限付株式を付与、持株会の奨励金付与率を2倍(5%から10%)に引き上げ - 松尾工場、千葉工場、ローマイヤにてファミリーデーを開催
	品質・安全性	3 品質・安全性 12 品質・安全性 生産から販売までSQFで繋がるバリューチェーンの構築	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」という想いの下、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。	営業所の品質管理状況を評価するランク制度について、評価区分をさらに細分化し、各拠点の状況をより的確に把握できる仕組みを導入
	健康栄養	2 健康栄養 3 健康栄養 植物由来商品の販売拡大による多様なたんぱく質の提供		日本大豆ミート協会の設立企業の1社として参画を継続
	サプライチェーンの強化	2 環境 11 環境 強靱なサプライチェーンの実現	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。	- 豪州での牛肥育農場では、牛のストレス軽減に配慮し、直射日光から避ける日除けの設置 - 海外大手バッカーとGHG(スコープ3)削減に向けた取り組みを開始 - ニュージーランドにおける持続可能な牛肉生産の推進を目指す協議会であるNZ Roundtable for Sustainable Beefに加盟し、会合に参加
	アニマルウェルフェアの推進	12 環境 - アニマルウェルフェアの基本とされる「5つの自由」の実現 - 快適で健康的な飼養環境の整備	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、家畜の成育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。	2025年6月アニマルウェルフェアポリシーを制定 - ケージフリー卵への一部切り替え検討を開始
	コーポレート・ガバナンスの強化	16 環境 恒久的な企業価値の向上	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。	- 取締役・監査役全員への取締役会に関するアンケート調査を実施 - 取締役会での議論活発化を目的として「幅広い視点でフリーディスカッション」導入
G ガバナンス				

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

▶ スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

E：環境

S：社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

環境 E

リスクマネジメント体制

サステナビリティ関連リスクを含むグループ全体のリスクは、「リスク管理規程」に基づき、リスク管理委員会が四半期ごとに検討・評価しています。委員会では、各リスクを発生頻度と損害規模の観点から分析し、課題を抽出のうえで、本部単位での対策強化を検討・実行します。特に重要な事項は取締役会に報告します。また、サステナビリティ委員会で議論・識別された課題も、リスク管理委員会に共有され、他のリスクと同様に協議・評価し、取締役会に報告しています。

シナリオ分析におけるリスク／機会

タイプ	リスク／機会項目		事業へのインパクト		時間軸 ※1	影響度 ※2	対応策
	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	炭素税価格の上昇	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れコスト増加	短期	大	再エネ導入、省エネ対応、バリア性スキンパック包装・真空包装等による賞味期限延長
		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・豚の仕入れコスト増加	中期	中	
		家畜排せつ物管理規制	リスク	・調査・対応コストの増加	中期	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(容器包材購入コスト、リサイクルコスト)が増加	短期	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	中期	中	ゼロミートの販売
			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・保管コストの増加等	短期	中	水素トラックの試験導入、在庫適正管理、モーダルシフトの導入、再エネ調達計画の策定
			機会	・太陽光・地熱等再生可能エネルギーを活用することで生産コストを抑制			
	化石資源需要の低下	リスク	・包装材、添加物等のコスト増加、化石資源の需要の変化によるコストの増加	短期	小	包装材の軽量化(薄肉化)を推進	
	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等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	短期～中期	中	各工場へのエネルギー見える化システムによる省エネ効果検証、会議体による効果的な施策の横展開
			機会	・石油由来の肥料の削減等による家畜排泄物由来たい肥の需要拡大			
低炭素製品の開発	機会	・サステナブルビーフの認証や製品の販売により売上増加	中期	中	メタン削減飼料の試験的導入、サステナブルビーフの認証等低炭素製品の開発、需要増に備えた生産体制・販路の構築		
考えられる物理的リスク／	慢性	平均気温の上昇	リスク	・家畜への悪影響、飼料や原料調達への悪影響、冷蔵・冷凍・空調にかかる電気代の上昇	中期	大	アニマルウェルフェア、畜舎における冷房設備の導入、省エネ、高効率生産・業務用設備の導入・切り替え
		降水・気象パターンの長期的な変化	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	長期	中	調達体制の多様化と分散飼料の内製化
				・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る取水困難						
	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	短期	中	BCP対策、調達手段の多様化および安定的な関係性の構築、仕入れ先への水災害対策支援
				・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、倉庫被害等によって輸送が停止							

※1 短期(0～5年)、中期(5～10年)、長期(10～30年)

※2 小(～5億円)、中(5～10億円)、大(10億円～)

シナリオ分析の定義

IEA(国際エネルギー機関)などが公表している気候変動シナリオを参照し、産業革命前に比べ、2100年までに世界の平均気温が1.5/2℃上昇する想定シナリオ、4℃上昇する想定シナリオを選択しました。気候変動影響が中長期の期間をかけて顕在化していく性質のものであるとの認識により、時間軸としては2050年における気候変動の影響を分析しています。各シナリオで想定している前提は以下のとおりです。

1.5/2℃

物理的リスクの影響は限定的な範囲にとどまるが、各種規制やお客様からの要請など移行リスクへの対応が必要になる。

4℃

政府による低炭素政策も限定的で、低炭素社会への移行は限定的な範囲にとどまり、平均気温の上昇により物理的リスクが高まる。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

▶ E:環境

S:社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

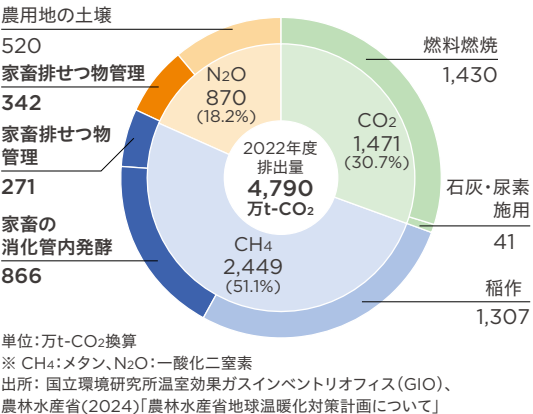
データ

環境

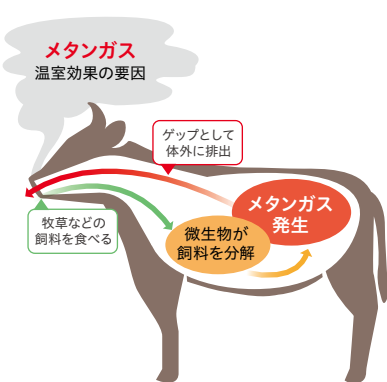
畜産由来の温室効果ガス(GHG)削減と生産性向上の両立に向けた取り組み

畜産分野は、牛の消化過程で発生するメタンなどを中心にGHGの排出源の一つとされており、気候変動への影響が指摘されています。特にメタンはCO₂よりも温室効果が高く、排出削減は世界的な課題となっていることから、生産性を維持しながら環境負荷を低減する取り組みの重要性が高まっています。

日本の農林水産分野のGHG排出量



牛の消化過程におけるメタンガス発生のおしり



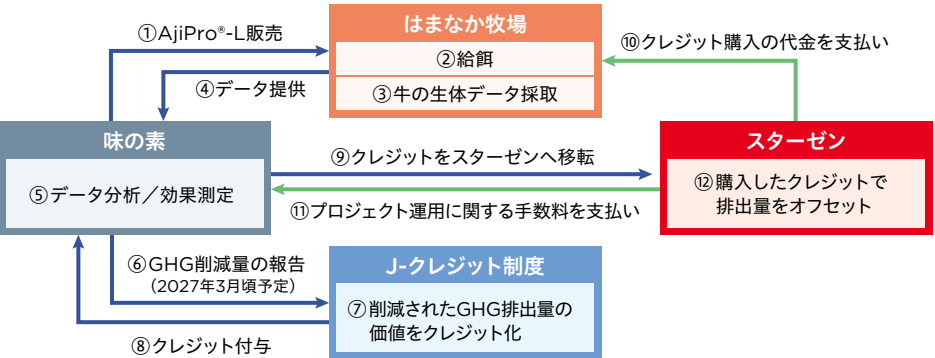
当社は、畜産由来のGHG削減と生産性向上の両立に向け、北海道はまなか肉牛牧場で新たな取り組みを開始しました。味の素株式会社の牛用アミノ酸リジン製剤「AjiPro®-L」を和牛肥育に導入し、増体効率の向上と単位重量当たりのGHG削減を目指します。

さらに、削減量をJ-クレジット化して農場へ経済価値を還元することで、持続可能な畜産経営を後押ししていきます。本取り組みの背景には、気候変動が家畜の生育環境に与える影響の深刻化があり、当社はサプライチェーン全体でのGHG削減を重要課題と位置付けています。

先行して実施した交雑牛でのトライアルでは1日当りの増体量約10%向上、枝肉重量約23kg増加に加え、年間約100トンのGHG削減効果を確認しました。



ビジネスモデル(概念図)

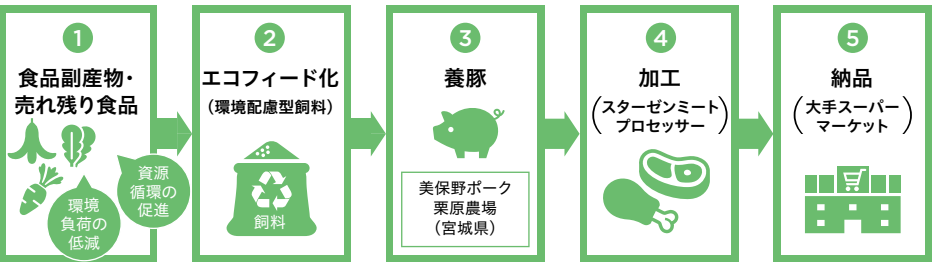


今後は、北海道はまなか肉牛牧場における継続的な検証を通じて、生産性や肉質、健康状態への影響とともにGHG削減効果を定量的に評価していきます。さらに、環境配慮型ブランド牛の開発や海外輸出における差別化要素として活用し、国際市場で競争力を持つ和牛ブランドの確立を目指します。

エコフィード

当社では、食品製造過程で発生する副産物や売れ残り食品を活用したエコフィード(環境配慮型飼料)を使用しています。当社グループの美保野パークにて、エコフィードを豚の飼料として活用し、スターゼンミートプロセッサーで加工した製品を大手スーパーマーケットへ納品することで、資源循環の促進と環境負荷の低減に貢献しています。

エコフィードのフロー



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

▶ E:環境

S:社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

環境

省エネ・再エネへの転換

当社グループのGHG排出の大半は工場由来であり、各工場では高効率設備の導入など、積極的な対策を進めています。再生可能エネルギーの導入促進にも取り組んでおり、太陽光発電システムの採用に加え、化石燃料を使用しない電力への切り替えも実施しています。

2025年末、阿久根食肉流通センターでは、ボイラー燃料を重油からLNGへ転換し、高効率設備を導入しました。これによりCO₂排出量を年間約500トン(工場全体の約10%)削減する見込みです。LNGは従来燃料に比べCO₂排出量が低く、環境負荷低減に寄与します。本取り組みはGHG削減目標の達成に向けた重要施策の一つであり、今後も省エネ設備や再生可能エネルギーの活用を通じ、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指していきます。

また、伊丹営業センターでは、新設にあたり屋上に太陽光パネルを設置し、営業センターの消費電力の20%を再生可能エネルギーで賄う体制を構築しています。これにより、CO₂排出量の削減に貢献するとともに、環境負荷低減と事業運営の効率化を両立しています。物流機能の大幅な拡張とあわせ、西日本エリアの基幹拠点として、持続可能な事業基盤の強化を推進しています。



阿久根食肉流通センターLNGボイラー



伊丹営業センター太陽光パネル

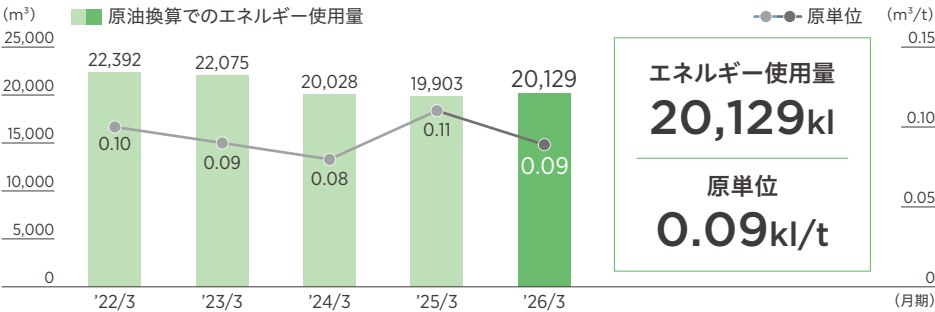
脱酸素と循環資源の推進

気候変動への課題に対応するため、2021年12月にTCFD提言への賛同を表明し、2023年6月よりTCFDフレームワークに基づく情報開示を行っています。また、2030年度末までにGHG排出量スコープ1、2を42%削減、スコープ3を25%削減する目標を掲げ2024年6月にはSBT認定を取得しました。各工場の責任者で構成する「GHG削減委員会」では、省エネルギーに関する取り組みを強化し、エネルギー消費状況をリアルタイムで把握できる「エネ

ギー・マネジメントシステム」などをグループ全体に展開し、順次導入しています。

また、松尾工場ではバイオコンポスターを導入し、製造工程でやむを得ず発生する動植物性残渣を堆肥原料へと転換し、農業で活用する資源循環を推進しています。廃棄物処理コストや温室効果ガス(GHG)排出量の削減を図るとともに、地域と連携した循環型社会の実現と、持続可能な食料生産への貢献を目指しています。

エネルギー使用量推移



※ 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

食品ロスの取り組み

当社グループは食品を扱う企業として食品ロスという社会課題の解決に取り組み、主な対策として賞味期限延長商品の開発を推進しています。産地工場では、高度な衛生管理下で初発菌数の少ない食肉を使用し、スキンパック包装やガス置換包装の導入により、一般的なスライスパックより賞味期限の延長を実現しています。

ガス置換包装による賞味期限延長

	含気包装	ガス置換包装
国産牛	4日	7日以上
国産豚	4日	7日以上
国産牛内臓	2～3日	10日
国産豚内臓	2～3日	8～10日

※ 保存温度4℃以下の条件下

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

▶ E:環境

S:社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

環境

CO₂排出ゼロ配送を目指した水素トラック導入の取り組み

当社は、福島県郡山市の営業拠点において、食肉業界で初となる水素トラック（燃料電池トラック）を導入しました。本取り組みは、福島県と Commercial Japan Partnership Technologies 株式会社が推進する「水素を活用した新たな未来のまちづくり」に参画するもので、地域における水素利活用の社会実装に貢献することを目的としています。導入した水素トラックは、配送業務で活用し、走行時のCO₂排出ゼロにより地域物流の環境負荷低減を図ります。さらに、当社オリジナル環境マーク「エコスタ」を掲載し、環境への取り組みを親しみやすく伝えることも目指しています。今後は運用実績やインフラ整備状況を踏まえ、さらなる環境配慮型物流への転換を目指してまいります。



導入した水素トラック



オリジナル環境マーク「エコスタ」

サステナビリティ勉強会

サステナビリティの取り組みの社内浸透をより強化し、新たに掲げた経営理念およびブランド・ビジョンの実現を目指して、2024年8月より「サステナビリティ勉強会」を開始しました。本取り組みは、社員一人ひとりのサステナビリティに対する理解と意識の向上を目的とし、月1回のペースで開催しています。多様な部署からメンバーが参加し、部署の垣根を越えた議論を通じて、多角的な視点から課題や取り組みへの理解を深めています。今後も社内浸透を図りながら、持続可能な経営基盤の強化につなげてまいります。



「1.5°C目標」に準拠したSBTi認証

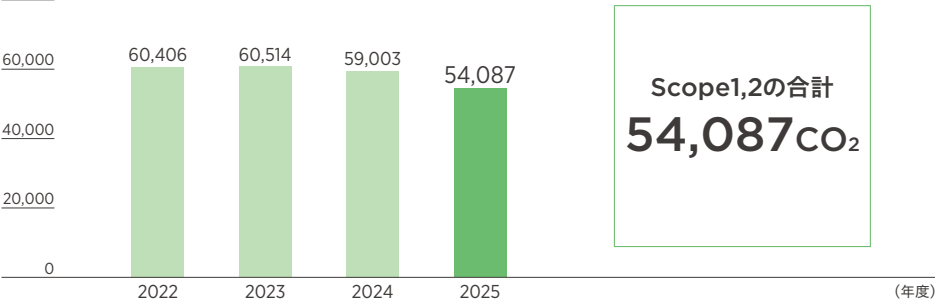
SBTiは、WWF、CDP、世界資源研究所（WRI）、国連グローバル・コンパクトの共同イニシアティブで、企業が気候変動対策に重要な役割を果たすことを目指しており、企業が削減すべきGHG排出量を科学的知見に基づいて設定することを支援・認定しています。当社はこの取り組みに参加し、2030年度に向けたGHG削減の目標が、パリ協定の定める「1.5°C目標」に沿ったものと認定されました。

SBT 認定取得は、お客様から選ばれ、成長し続けられる企業を目指すための第一歩です。



GHG排出量

(CO₂t) ■ Scope1,2の合計



CDPのスコアリングにおいて「B」スコアの評価を獲得

企業や自治体が気候変動、森林破壊、水資源のセキュリティに関する情報を開示するためのグローバルプラットフォームであるCDP (Carbon Disclosure Project) が発表した「CDP気候変動レポート2025」で、「B」スコア評価を獲得しました。この「B」スコアは自社の環境リスクや影響について把握し、行動しているマネジメントレベルとされ、評価されたことを示すものです。

TCFDのフレームワークを活用した開示のほか、スコープ1、2、3の開示など、気候変動の課題解決に取り組んでいることが評価につながりました。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

▶ E:環境

S:社会

特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

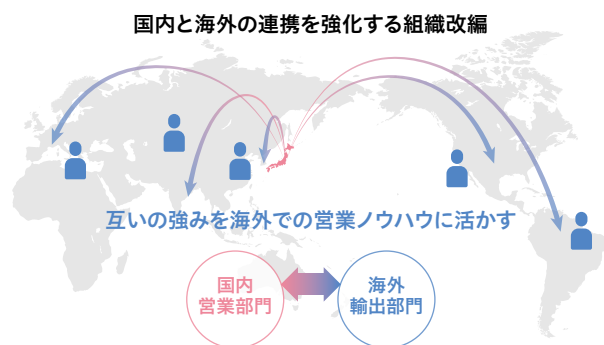
データ

社会 S

人的資本

経営戦略と合わせた組織構造を目指して

当社は、人材戦略を経営戦略と一体化させ、国内外の市場変化に柔軟に対応できる組織体制の強化を進めています。長年の国内営業で培った知見や多様な業態に応える提案力を海外営業でも活かすため、海外本部の輸出部門を営業本部へ統合し、国内外を横断した販売体制へ再編しました。例えば、海外ではロイン系などの部位に需要が偏る傾向が課題となる中、和牛販売に精通した人材やノウハウを活用することで全部位の価値を高め、需要開拓を推進します。組織改編を通じて国内外営業の連携を一層高め、知見の相互活用を図ります。



人材の多様性の確保に向けた社内整備

当社は、2027年度末までに女性管理職割合10%達成を目指すとともに、中途採用者の管理職登用割合40%以上を維持するなど、多様性を重視した人材活用を進めています。さらに外国籍従業員も昨年比で約1.7倍となる275名となったことから、「行動規範・行動指針」をはじめ相談窓口の多言

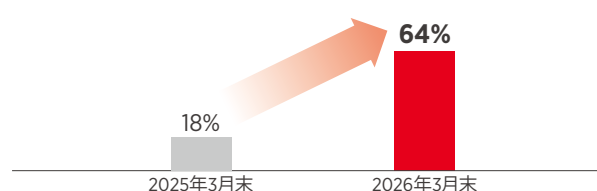
語対応を進めています。併せて、仕事と介護の両立支援として介護休業日数の拡大や失効する有給休暇の積み立て制度を新設するなど、誰もが安心して長く働き続けられる環境づくりを推進しています。



株式報酬・持株施策による社員の参画意識の向上

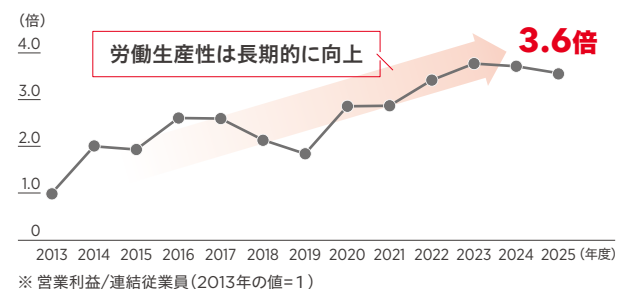
社員の業績や株価に対する意識向上やオーナーシップの醸成、株主との価値共有を目的に、社員持株会を通じた譲渡制限付株式(RS)の付与を2025年度に実施しました。あわせて、社員持株会の奨励金付与率を2025年4月分より5%から10%へ引き上げた結果、グループ全体の社員持株会への加入率は60%を超えました。こうした取り組みにより、社員の資産形成や金融リテラシー向上を支援するとともに、社員一人ひとりの参画意識を高め、中長期的な企業価値向上を目指します。

スターゼン社員持株会の加入率



自律的学習の促進と次世代リーダー育成の強化

当社は、3,000以上の講座から選択できるeラーニングや階層別研修、経営幹部候補者向けの選抜研修を通じて、社員の自律的な学びと次世代リーダーの育成を推進しています。こうした人材資本への投資により、従業員一人ひとりの能力と組織力の向上を図り、業務の高度化・効率化を推進した結果、労働生産性は長期的かつ着実に改善しています。人的資本への積極的な投資を通じて事業成果との好循環を創出し、さらなる事業基盤の強化に努めます。



健康優良企業「金の認定」を取得

当社は、従業員の健康を人的資本経営のための重要な土台と捉え、健康経営を積極的に推進しています。定期健康診断受診率100%の達成をはじめ、生活習慣病の重症化予防、メンタルヘルス対策、過重労働防止や治療と仕事の両立支援など、心身両面からの各種施策を継続的に実施しています。こうした取り組みが評価され、2026年に健康優良企業「金の認定」を取得しました。今後も従業員とその家族の健康維持・増進を支援し、一人ひとりが最大限に力を発揮できる活力ある職場環境の整備を進めます。



品質保証

品質方針の刷新

当社は、お客様へ安全・安心な商品をお届けし続けるため、品質方針を刷新しました。新たな品質方針を品質活動の羅針盤として位置付け、全社員一人ひとりが品質に対する意識と知識を高められるよう、教育・啓発活動を推進しています。

私たちは、安全・安心な食をお届けすることに誠実に取り組み、
たくさんの笑顔をつくることを目指します。

① お客様への約束

お客様の声に耳を傾け、商品の開発とサービスの向上に取り組み、より良い商品の提供に努めます。

② 法令等の遵守

食品関連法令等により要求される全ての事項を遵守し、社内規程・社内規則に従って行動します。

③ 品質保証活動の推進

すべての従業員が、尊い命を大切に考え、無駄なく高品質な商品を提供できるよう、生産から販売までの各工程で責任を持って管理することで、安全・安心な商品づくりに取り組みます。

④ 目指す人材像

すべての従業員が食品の安全・安心に関する知識や力量・専門性の向上に主体的に取り組み、お互いに知識と意識を高め合い、食品を扱うプロフェッショナル集団となることを目指します。

教育・啓発活動

■ 集合研修の実施

品質管理責任者の知識レベル向上が、グループ全体の品質力向上の鍵を握ると考えています。そのため、グループ内の品質管理責任者を対象とした集合研修を実施し、食品安全および品質管理に関する専門知識の強化を図りました。研修を通じて培われた知識は各拠点へ展開され、品質管理責任者が指導的役割を果たすことで、より安全・安心なサプライチェーンを構築いたします。

■ 手洗い週間の実施

品質方針の刷新に合わせ、品質管理の原点回帰と食品安全文化のさらなる醸成を目的として全社で「手洗い週間」を実施しました。生産から販売までの全社員が食品安全の基本行動を改めて確認し、品質に対する意識の醸成を推進しました。こうした取り組みを通じて、一人ひとりの品質意識を高め、安全・安心な商品を提供する基盤の強化に努めています。

グループ内事業所の衛生管理・監査体制の見直し

2024年度より営業所の品質管理状況を評価するランク制度を導入しており、2026年度から、評価区分をより細分化することで、各拠点の状況をより的確に把握できる仕組みを取りました。ランクは、品質管理検査の結果に加え、日常業務における管理状況を総合的に評価して決定し、その結果に応じて研修や社内監査の頻度を最適化しています。また、工場の無通告衛生点検を外部専門企業へ委託し、第三者視点による客観的な評価を導入。衛生管理の継続的な改善と監査体制の高度化を進めています。

SQFIとの連携強化による品質マネジメントの高度化

SQFI (Safe Quality Food Institute) との連携強化を通じ、国際的な食品安全・品質管理に関する最新知見や先進事例を積極的に取り入れています。SQFIは世界的な食品安全認証制度「SQF」を運営する機関で、その知見を活用することで、当社の品質保証体制の高度化と実効性向上を推進しています。これにより、食品安全リスクの低減と品質保証力の強化を図り、お客様からの信頼向上と企業価値の向上につなげています。



人権

人権に関する方針と運用体制

当社は国連グローバル・コンパクトの原則に基づき、人権尊重の方針を定め、全従業員に適用しております。今後はサプライヤーにも順次適用を進めていきます。運用にあたっては人権リスクの管理は人事部が中心となり、リスク管理委員会と連動し、定期的に関連リスクを点検・対応しています。

人権教育

管理職研修や選抜研修などを通じて、人権尊重の重要性と企業に求められる責任への理解を深める人権教育を実施しています。人権基本方針の浸透を図るとともに、人権を尊重した事業活動の推進に努めています。今後も継続的な取り組みを通じて、人権に配慮した事業活動を支える組織体制のさらなる強化を進めてまいります。

人権リスクに備えた取り組み

当社グループは、人権尊重の観点から「労働安全衛生」「過重労働」「ハラスメント」を人権に関する優先課題として特定し、継続的な管理と対応に取り組んでいます。

労働安全衛生は、労働災害の未然防止に向けた取り組みを強化しています。2024年には食肉カット工場において安全プロジェクトを立ち上げ、ナイフの安全な取り扱いに関するマニュアルを作成・配布し、運用を開始しました。また、グループ全体で労働災害の防止を推進するため、2026年2月に製造拠点の責任者を委員とする「労働災害防止委員会」を設置し、活動を開始しています。

過重労働の防止に向けては、長時間労働の兆候が見られ

る部署に対してアラートを発信するとともに、年次有給休暇の取得促進を通じて、早期の是正・改善を図っています。

ハラスメント対策については、従業員を対象とした研修を継続的に実施し、ハラスメントを容認しない企業風土の醸成に努めています。

また、人権侵害やコンプライアンス上の問題が発生した場合に備え、従業員向けに社内1カ所、社外2カ所の相談窓口を設置しています。得意先の従業員の方々も利用できる相談窓口も設けており、すべての窓口で匿名による相談・通報を受け付けています。相談が寄せられた場合には、コンプライアンス推進部が窓口となり、通報者保護を徹底した上で調査を実施し、必要に応じて是正措置を講じています。

文化的・宗教的背景への配慮による 外国籍従業員の人権尊重

当社グループでは、主に工場において外国籍従業員の採用を積極的に進めており、在籍者数はこの1年間で約1.7倍に増加しました。

外国籍従業員が安心して働き、能力を発揮できる環境づくりのため、各種マニュアルや相談窓口の多言語化を推進しています。また、ベトナム語およびインドネシア語の通訳を介した研修を実施し、企業理念や行動規範、日本での生活習慣や交通ルールへの理解促進を図っています。さらに、阿久根工場では祈祷室を設置するなど、文化的・宗教的背景への配慮を進めています。今後も人権尊重を基盤として、多様な人材が安心して活躍できる包摂的な職場環境の整備に取り組んでいきます。

アニマルウェルフェア

アニマルウェルフェアの取り組み

当社グループでは、重要課題の一つとして「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」の実現に向けて、継続的な取り組みを進めています。2022年からは、関連農場の子豚の歯切り廃止やと畜場への飲水設備の設置、従業員向けの教育用ビデオと講習の実施を通じて、現場での意識向上と行動変容を図っています。また、茨城大学との産学連携によるフリーストール飼育の研究や、外部有識者との定期的な意見交換を通じて、科学的知見に基づいた飼育管理の改善にも取り組んでいます。2024年12月には、九州関連農場にて豚の断尾廃止に向けた試験的な飼育を開始しました。豚はストレスにより尾をかじることがあり、感染予防の観点から断尾が一般的に行われてきましたが、当社一部農場においては、飼育環境の改善により断尾を行わない飼育を継続しております。さらに、加工食品の原料として使用する液卵についても、ケージフリー卵への一部切り替えを実施しております。今後もサプライヤーと連携し、供給状況を踏まえて対応を検討していきます。そして2025年6月には、これらの取り組みをより体系的かつ持続可能な形で推進するため、「アニマルウェルフェアポリシー」を策定しました。今後はこのポリシーを基盤として、グループ全体での取り組みをさらに強化してまいります。



特集 | 社員座談会



当社は2024年、30年以上にわたり掲げてきた経営理念体系を刷新しました。市場環境や消費者ニーズが大きく変化し、当社グループも成長する中で、組織の拡大や価値観の多様化が進んでいます。こうした環境下で持続的成長を果たすためには、多様な人材が互いを尊重しながら力を発揮し、一つの方向を目指すことが欠かせません。そこで取り組んでいるのが、経営理念に従業員一人ひとりの行動につなげるインターナルブランディング (IB) 活動です。IB活動で目指しているのは、全員を同じ考え方にすることではありません。経営理念を共通の拠り所として、それぞれが所属組織のありたい姿や自身の役割を考え、自律的に行動できる組織風土を育むことです。そのために、対話を通じて互いの考えや価値観を理解するとともに、自分自身の仕事と理念を結び付けて考える機会づくりを進めています。

また、企業ブランドは社内だけで完結するものではありません。従業員一人ひとりの想いや行動は、商品・サービス営業活動、広報活動などを通じて社外へ伝わり、お客様や社会からの評価へとつながります。従業員への理念浸透を進めるインターナルブランディングと、当社の理念や提供価値を社外のステークホルダーへ発信するエクスターナルブランディングを両輪で進めることで、従業員一人ひとりの想いや行動が当社らしい価値創造につながると考えています。今回の座談会では、その変化の一端を感じていただければ幸いです。

社員一人ひとりの行動が、ブランドをつくる

—— インターナルブランディングが育む、スターゼンらしさ ——

2024年度、スターゼングループは経営理念とブランド・ビジョンを刷新。目指したのは、理念を「掲げるもの」で終わらせず、社員一人ひとりが自分ごととして捉え、日々の行動につなげていくことです。そこで当社ではビジョンの浸透を目指す「インターナルブランディング (IB) 活動」に2024年より取り組んでいます。各本部より選出されたアンバサダーたちの活動を通じて、現場では今、どのような変化が生まれているのか。5名の対話から、IBによる会社の変化と、その先にある未来を探ります。

横浜営業センター センター長
関 伸幸

関東プロセスセンター センター長
須賀 祐介

ローマイヤ/出荷包装部 部長
小森 由美子



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

E:環境

S:社会

▶ 特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

対話が現場を変え始めた

関 IB活動の一環として、横浜営業センターでは週に1回の朝礼で、最近あった良いことや、おすすめの食べ物、プライベートな悩み事などを一人ずつ共有する時間を設けています。普段見えない一面が見えるということもあり、自然と所内の会話が増えました。もともと結束力のある職場ではありましたが、「こうしたらもっと働きやすくなる」といった声も出やすくなったと思います。

印象的だったのは、若手だけでなくベテラン社員からも意見が出るようになったことです。以前なら「決まったことだから」で終わっていた話が、「なぜそう決まったのか」「もっと良いやり方があるのでは」といった声に変わってきています。

須賀 それは工場でも感じています。もしかすると、意見を言うことへの心理的なハードルが下がっているのかもしれないですね。これまでは、自分の考えがあってもなかなか口に出せなかった人が少なくなかったと思います。

実は工場には、もともと話すことが得意ではないメンバーも多いんです。でも、週に1回、昼礼で自由に話す時間をつくったことで、少しずつ距離が縮まってきました。「こんなアニメが好き」「最近ダイエットを始めた」といった雑談から始まり、次第に仕事の相談にもつながっていく。以前はそれぞれ自分の部署だけを見ていたのが、「あそこが困っているなら手伝おう」と自然に声を掛け合えるようになり、同じ建屋の中で助け合う雰囲気生まれてきたのは大きな変化です。

鈴木 共通しているのは、業務の話だけでは見えない一人ひとりの価値観や考え方を知る機会が増えていることかもしれません。販売推進部でも、日々の気づきを共有する時間を設けています。

その中で、あるベテラン社員の発表に心を動かされた場面がありました。野菜ジュースのパックを手を持ったその人は、「自分はいつもこれしか買わない」と話し始めたんです。

小森 どんな理由だったんですか。

鈴木 パックを捨てる際に折りたたむと、その部分に、「折りたたんでくれてありがとう」と書いてあるからなんだそうです。そして、「小さなところでも、人を感動させる会社になっていこう」と力説しました。その場にいた全員が思わず聞き入りましたね。

普段は見えにくい一人ひとりの想いや価値観が共有されることで、互いを理解し、仕事にも良い影響が生まれ始めていると感じています。

吉田 そのお話にはとても共感しますね。日頃一緒に働いていても、その人が何を大事にしているのかまでは意外と知らないものです。対話の場があることで、普段は見えない価値観や想いに触れる機会が生まれる。

私はアンバサダーとして各所での浸透活動をサポートしていますが、浸透活動の場では、年齢や役職に関係なく、みんなで「ありがたい姿」を考えています。最初は少し緊張感もあるのですが、普段話さないメンバー同士で対話するうちに、「こんな考えを持っていたんだ」と新しい発見が生まれる。そして最後には「楽しかった」「また話したい」と言って帰ってくださるんですね。

小森 「楽しかった」という感想が出るのは大きいですね。

吉田 そうなんです。だからまずは“楽しい経験”として受け止めてもらうこと。そこから始まる対話の積み重ねが、職場の雰囲気を少しずつ変えていくのではないのでしょうか。

小森 私たちローマイヤでも、IB活動を通して「何のために商品をつくるのか」を考える機会が増えました。以前は製



造、出荷、包装と、それぞれの工程ごとに目の前の業務へ向き合うことが中心でしたが、対話を重ねる中で、「自分たちの商品は誰に届き、どんな価値を生んでいるのか」を意識する場面が増えてきたと感じています。

私たちが製造した商品を直接引き継ぐ相手は営業部門ですが、最近ではその先のお客様を思い描きながら仕事に向き合う意識が少しずつ広がってきました。

鈴木 部署ごとに取り組みは違いますが、その根底には“対話”があるように感じますね。

関 そうかもしれません。結局、人って相手を知らないと助けようと思えない部分もある。でも、何気ない対話から「この人、こんなことを考えていたんだ」と分かれると、自然に気に掛けるようになる。結果として、チームの雰囲気も良くなっていくのだと思います。

特集 | 社員座談会

対話の先に生まれた新しい価値

須賀 工場側として特に感じるのは、自分たちがつくっているものの先を、以前より想像するようになったことです。工場で働く人たちは、実際にお客様の顔を見る機会は多くありません。

でも、自分たちが一生懸命つくっている商品が、店頭に並んで、お客様の食卓に届いて、笑顔につながっている。そうしたストーリーを以前より意識するようになりました。

ただ、私から伝えているだけではリアリティに欠ける部分もあるかもしれません。だからこそ、営業部門から聞こえてくる「お客様が喜んでいた」「この商品でこんな売り場ができていた」といった生の声は、工場のモチベーション向上には不可欠だと思います。今後は、そのような声がもっと拾える



よう、営業部門との連携も強化していきたいですね。

鈴木 その話を聞いて思い出したことがあります。以前、あるメーカーの工場を訪れた際、入り口に「どこで商品が採用されているか」「お客様にどう届いているか」などをデジタルサイネージで紹介する仕組みがあったんです。

営業側が売り場の様子やお客様の反応を発信し、それを工場側が見られるようになっていて、部門を越えた一体感づくりにつながっているように感じました。スターゼンでも、営業現場の情報やお客様の声はさまざまな形で共有されていますが、よりタイムリーかつ身近に感じられる形で届けられるようになれば、部門を越えた一体感がさらに高まると思いますね。

須賀 そうした取り組みは、ぜひ充実させていきたいですね。工場で働く私たちにとって、自分たちがつくった商品がお客様の食卓や笑顔につながっていることを実感できるのは、大きな励みになると思います。

小森 数字だけでは伝わらない、人の体温が伝わってくるような話ですね。私たちローマイヤは日々営業部門と連携しながら商品づくりに取り組んでいます。その先には実際に商品を手に取る消費者の皆様がいます。IB活動を通じて、そうしたお客様の存在を以前より身近に感じられるようになったと思います。

以前はどうしても目の前の工程や自分の担当業務に意識が向きがちでしたが、最近は「この商品を楽しみにしてくださる方がいる」「この商品で笑顔になっていただけるかもしれない」と、その先のお客様を想像しながら仕事をする場面が増えてきました。

結果として、「この商品を届けたい」「喜んでもらいたい」という想いをローマイヤのみんなが持ちながら仕事ができ



るようになればいいなと思っています。自分たちの商品に誇りを持つことが、ブランドを育てることもつながっていくはずです。

吉田 今のお話は、まさにブランド・ビジョンが目指している姿にも重なりますね。自分の業務だけを見るのではなく、自分たちの仕事が誰にどんな価値を届けているのかを考える。その意識が広がることで、組織全体の一体感も強くなっていくのだと思います。

鈴木 実はここに来る前、部署のメンバーと「スターゼンの価値やブランドを支えているものは何だろう?」と話し合っていたんです。

関 面白いテーマですね。どんな結論になったんですか。

鈴木 最後は、「やっぱり人だよな」という答えで一致しました。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

E:環境

S:社会

▶ 特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

特集 | 社員座談会



だとすると、部署も立場も越えて、働く人の心をつなにするIB活動は、極めて意義のあるものだ改めて感じました。実際、隣の部署と自然に情報共有したり、若手が主体的に発言したりする場面も増えていて、“自律自走”する組織に近づいている実感もあります。

どこの会社にも部署はあります。でも、その間にあるべきものは“壁”ではなく、互いを繋ぎ、それぞれの力を合わせるための架け橋だと思うんです。

関 私もその考えに共感します。IB活動によって、部署同士の距離が少しずつ縮まっている実感があります。

吉田 採用の現場でも、少しずつ変化が表れ始めています。学生の皆さんがブランドムービーやブランド・ビジョンに共感し、「食の力に魅力を感じた」「食を通じて笑顔届けたい」と話してくれる機会が増えているんです。私は採用担当者として、そうした声を聞くたびに、私たちが目指す姿や想いが

少しずつ社外にも伝わり始めていることを実感しています。

また、昨年度実施したブランドエンゲージメント調査でも、定量的な改善が見られました。

もちろん、部署によって温度差もありますし、試行錯誤も続いていますが、変化した人が周囲に良い影響を与え、その輪が少しずつ広がっているのを感じています。

インターナルブランディングを 会社の成長につなげる

関 大事なのは、一人ひとりが経営理念やブランド・ビジョンを腹落ちさせ、自分ごととして行動につなげていくことだと思います。それが積み重なれば、スターゼン全体としての一体感も高まり、もっと強い会社になっていけるはずですよ。

須賀 私もそう思います。一人ではできないことも、みんなで知恵を出し合えばできる。そういう雰囲気広がれば、働き方も、商品づくりも、もっと良くなっていくと思います。

小森 実は私、以前は人と関わることに苦手意識がありました。でも、対話を重ねていく中で少しずつ私自身も変わっていった実感があります。

だからこそ、従業員の変化には、大きな可能性があると感じています。組織が変わるといのは、結局は一人ひとりの変化の積み重ねなのかもしれません。

吉田 「どんな会社で働きたいか」を真剣に考えている学生の皆さんと接する中で、企業を選ぶ際には、事業や商品の魅力だけでなく、その会社で働く人や企業文化も重視されていることを実感します。だからこそ、スターゼンがこれからも選ばれ続ける会社であり続けるためには、従業員が誇りややりがいを持って働ける会社であることが大切だと感

じています。

今後も、スターゼンらしい文化や働く魅力を社内外へ発信し、共感の輪を広げていきたいと思っています。

鈴木 ブランドは、誰か一人がつくるものではなく、従業員一人ひとりの日々の行動の積み重ねによって育っていくものなのだと感じます。

その積み重ねが、スターゼンらしさとなり、社内だけでなく、お客様や社会から見たブランド価値にもつながっていく。インターナルブランディングだけではなく、エクスターナルブランディングと両輪で進めていくことで、企業価値もさらに高まっていくのだと思います。

吉田 IB活動はまだ道半ばですが、だからこそ可能性が 있습니다。これからも対話を重ねながら、一人ひとりが自分らしい形でブランドを体現できる組織を目指していきたいですね。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

スターゼングループの
「重要課題」と特定プロセス

E:環境

S:社会

▶ 特集 | 社員座談会

コーポレート・ガバナンス

データ

コーポレート・ガバナンス

当社は、株主をはじめ、お客様、取引先、債権者、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーに対する社会的責任を果たすとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの強化に継続して取り組んでいます。取締役会は引き続き、経営の監督機能と業務執行の適切なバランスを図りつつ、透明性・公平性・迅速性を備えた意思決定を徹底し、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた、実効性あるガバナンス体制をさらに充実させていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として取締役会から独立した監査役および監査役会により取締役会の職務執行状況等の監査を実施しています。また、業務執行に関わる迅速な意思決定を図るため、経営の意思決定および監督と業務執行を分離した執行役員制度を採用しています。さらに、ガバナンス機能の補完・充実を図るため、重要事項の協議・共有を目的とした経営会議、本部長会議を毎月開催するとともに、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会を、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。

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
監査役の人数	4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

(2026年3月末時点)

体制の説明・機関設計

取締役会・取締役

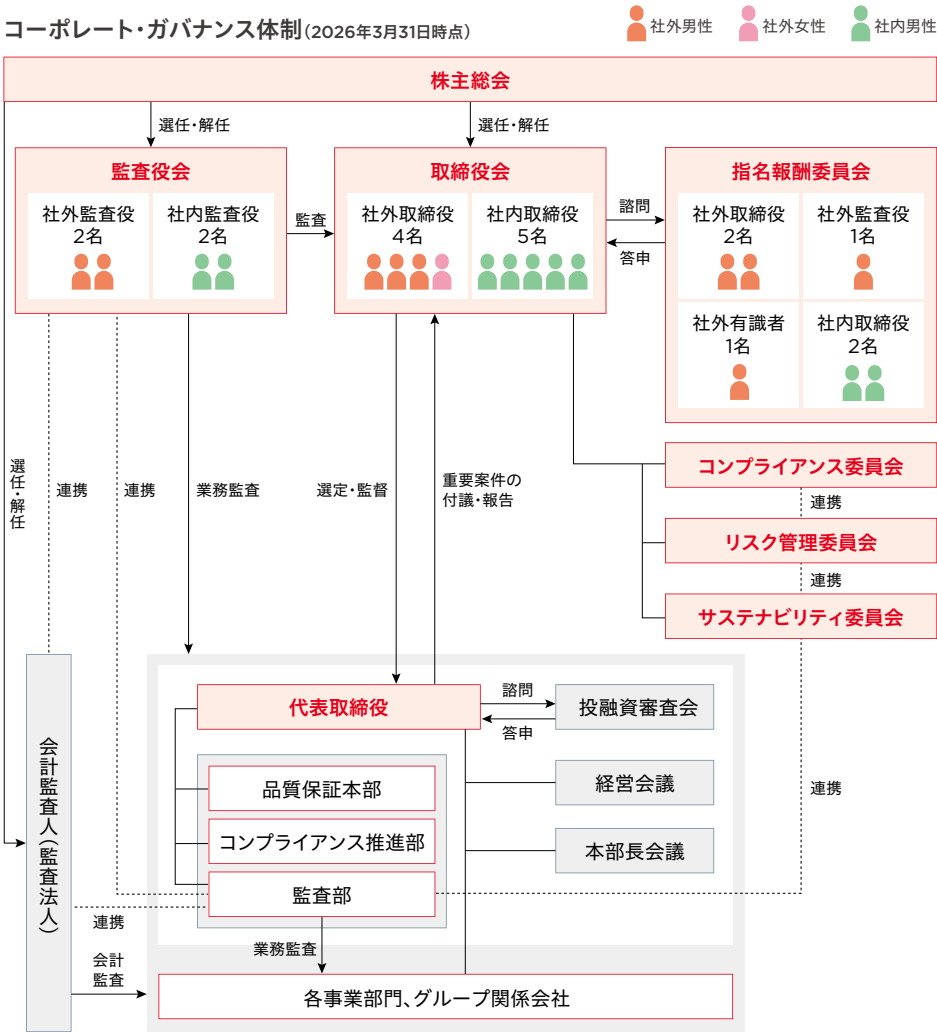
取締役会の役割

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

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年3月31日時点)



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

▶ コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

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します。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。

取締役会での議論

2025年度に開催した取締役会では、主に以下の審議テーマを議論いたしました。
当年度は中期経営計画2030の策定、M&A、財務戦略／資本政策など、中長期的な企業価値の向上に向けて、多くの戦略議論を実施しており、各議題の事前説明を充実させることで、取締役会での説明・報告を簡潔にし、円滑な運営と議論の活発化に努めています。

2025年度 取締役会での主な議題

主な議題	分類	件数
・中期経営計画2030策定・取り組み ・M&A/アライアンス戦略 ・新システム導入・業務DXプロジェクト ・決算 ・財務戦略／資本政策	方針・経営戦略・事業戦略	23件
	決算・財務	14件
・取締役会実効性評価 ・コーポレート・ガバナンス ・内部統制の体制整備・評価 ・役員人事、役員報酬、組織変更	ガバナンス・リスクマネジメント	11件
	人事	8件
・株主総会、取締役会について ・IR活動報告・今後の取り組み	個別	8件

監査役会

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・財務状況の調査、会計監査人の選

解任等の権限行使などを通じて、取締役会の職務執行、当社および子会社の内部統制体制・業績・財務状況等についての監査を実施します。そのために、各監査役による監査の実効性を確保するための体制整備に努めています。監査役は、財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、定款の定めに従い、その員数を6名以内としています。また、その半数以上を社外監査役により構成します。

指名報酬委員会

指名報酬委員会の役割

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

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

全体の構成

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

指名報酬委員長コメント



指名報酬委員長
大原 亘

委員会では、当社の中長期的な発展のための報酬制度、経営者候補の育成について議論してきました。
報酬制度に関しては、取締役、執行役員の報酬体系について「透明性」「公平性」「客観性」の確保を前提に各役員に中長期的な企業価値の向上への貢献を促すような制度設計を図るべく議論を継続しています。
経営者候補の育成については、経営候補メンバーのみならず、その予備軍となる人材をどのように計画立てて育成していくのかも重視しています。
今後は社外取締役と幹部候補生が相互に議論し問題意識を共有する機会を設けるなど、外部からの視点も含めて将来の経営層の育成状況を把握してまいります。

コンプライアンス委員会

役割等

当社グループにおけるコンプライアンス体制を確立するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、体制確立のため策定する「コンプライアンス・プログラム」の内容について審議するとともにその実践状況を確認し、都度取締役会に報告・提言します。

構成

コンプライアンス委員会の委員は、代表取締役社長を委員長とし、社外役員2名、社内取締役4名、執行役員3名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。

リスク管理委員会

役割等

グループ全体の様々なリスクを検討・評価するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、あらゆるリスクについて、想定する損害規模と発生頻度の側面から評価・分析したうえで、全社的な観点から対策レベルを引き上げるための施策を検討し、都度取締役会に報告しています。

構成

リスク管理委員会の委員は、経営本部を管掌する取締役を委員長とし、社外役員2名、社内取締役3名、執行役員4名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。

サステナビリティ委員会

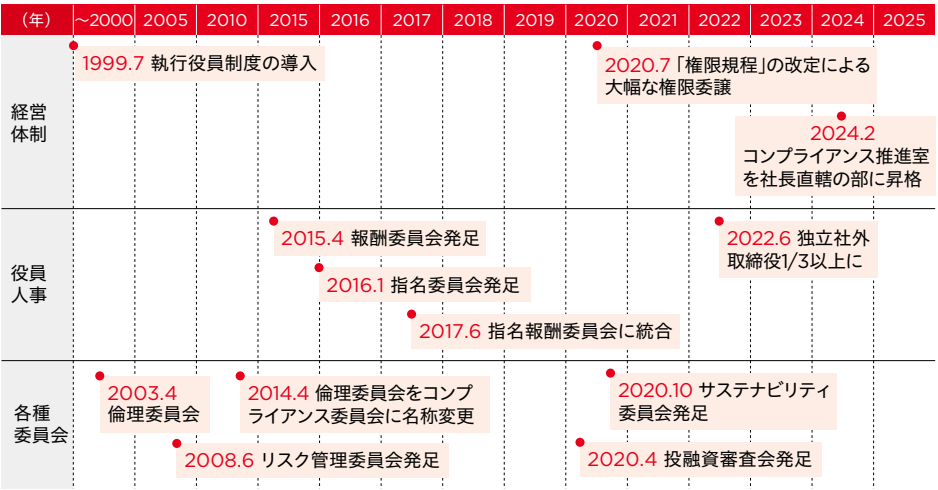
役割等

サステナビリティ経営を推進するために設置しているもので、原則として年に4回開催しています。本委員会においては、グループ全体のサステナビリティ経営に関する方針の検討状況や施策の進捗状況を審議し、都度取締役会に提言・報告しています。

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、社外役員2名、社内取締役3名、本部長2名、オブザーバーとして常勤監査役2名などで構成しています。

コーポレート・ガバナンス体制の強化



2023年4月、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、外部委員として社外役員が参画、また2024年2月には、コンプライアンス推進室を、社長直轄のコンプライアンス推進部に昇格させ、ガバナンス機能を強化しました。引き続き、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みます。

取締役会の活性化	- 投融資審査会による十分な事前検討 - 社外役員への議案の事前説明による理解促進 - 社外役員の現場視察など業務理解の機会の充実
リスク管理・内部統制の強化	- リスク統制状況の把握・共有 - 現場における経理業務の強化および牽制機能の実効性向上 - 各種委員会の連携強化
グループガバナンスの充実	- 各種委員会から取締役会への報告 - 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

「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・実行性について分析・評価をしています。2026年3月期の評価方法と結果は以下の通りです。

評価方法

取締役・監査役全員へのアンケート調査を実施しました。その回答結果を踏まえ、取締役会において、取締役会の実効性に関する分析・評価を行うとともに、今後の取り組み課題を認識し取締役会に報告しました。

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

評価結果

2026年6月に実施したアンケートの結果からは、「重要事案の補足説明・アフターフォロー」や「営業現場の視察」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おります。

一方で、上記質問項目における⑤投資家・株主との関係、⑥トレーニングについては改善の余地があるとの指摘がなされました。これらの指摘について、すでに取り組みを開始し、取締役会の一層の実効性向上に努めています。

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結果を開示しています。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。

社外取締役の研修について

当社では、社外取締役が事業への理解を深め、監督機能をより実効的に発揮することを目的として、事業拠点の視察を継続的に実施しています。当年度は、マクドナルド社向けのビーフパティを製造する千葉工場および、ハンバーグ製造の主要拠点である松尾工場を視察しました。視察を通じて、千葉工場における高度に自動化された生産体制と徹底した品質管理、ならびに松尾工場における多品種生産や多様な顧客ニーズに対応可能な柔軟な生産体制など、当社加工品事業の強みへの理解を深めました。また、現場との意見交換では、さらなる効率化に向けた継続的な取り組みや、品質・衛生管理体制、商品開発力の高さを確認しました。一方、人材の確保・育成やシフト勤務環境における組織生産性の向上など、今後克服すべき課題についても認識を共有しました。当社は、これらの現場視察や対話を通じて得られた知見を取締役会での議論に適切に反映し、事業戦略およびガバナンスのさらなる高度化に継続的に活用していきます。

役員報酬

取締役および執行役員の報酬

基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、次の基本方針に則り決定しています。

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

決定プロセス

取締役および執行役員の報酬に関する体系ならびに個別の報酬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の総額の範囲内で、取締役会で決議します。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」のある決定プロセスを重視しています。また、各執行役員の報酬額についても、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、取締役会で決議しています。

取締役および執行役員の報酬体系

社内取締役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。



個人別報酬の決定方針

- 基本報酬は月例の金銭報酬とし、他社水準、業績、従業員給与水準などを踏まえ、役位および事業年度ごとの個人評価に応じて決定する。
- 業績連動報酬は、連結売上高、連結営業利益、ROEを指標とし、前年度実績に基づいて基準額の0.5～1.5倍の範囲で変動する仕組みを採用する。
- 株式報酬は、中長期的な企業価値向上との連動を目的として、役位別に一律の金銭報酬債権を支給し、その債権に対して譲渡制限付株式を付与。譲渡制限は原則として退任時に解除する。

報酬構成

- 上位役位ほど業績連動報酬および株式報酬の比率を高める設計とし、両報酬の割合は役位に応じて報酬総額の52～65%（基準値ベース）となる体系を採用する。

監査役の報酬

監査役の報酬については定額報酬のみで構成しており、各監査役の報酬の額については、あらかじめ総会で決議された金額の範囲内で、監査役会において決定しています。

2026年3月期の取締役および監査役の報酬等の総額

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	8	145	93	57	296
(うち社外取締役)	(3)	(24)	—	—	(24)
監査役	4	53	—	—	53
(うち社外監査役)	(2)	(15)	—	—	(15)
合計	12	198	93	57	349

※1 取締役の金銭報酬の額は、2019年6月27日開催の第80回定時株主総会決議により、年額436百万円以内(うち社外取締役分40百万円以内。使用人兼務取締役の使用人給与とは含まない)と決議されております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は13名(うち社外取締役3名)です。

※2 取締役の株式報酬の額は、2020年6月26日開催の第81回定時株主総会決議により、年額100百万円以内(社外取締役は付与対象外)と決議されております。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は8名です。

※3 表内の当事業年度に係る株式報酬の総額は、取締役5名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用のうち、当連結会計年度に費用計上した額を記載しております。

※4 監査役の金銭報酬の額は、2019年6月27日開催の第80回定時株主総会決議により、年額72百万円以内と決議されております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

※5 上記の取締役の支給人員は、無報酬の取締役1名を除いております。

社外取締役座談会

実効性の高いガバナンスを通して スターゼンの持続的な成長を支える

社外取締役
吉里 格

社外取締役
大原 亘

社外取締役
江藤 真理子

社外取締役
小越 信吾

スターゼングループは、中期経営計画のもと、海外事業の拡大や大型投資など、持続的な成長に向けた取り組みを加速させています。その実現には、経営の意思決定を支える実効性の高いコーポレートガバナンスが欠かせません。この座談会では、4名の社外取締役が、取締役会の実効性や前中期経営計画の評価、新中期経営計画への期待、人材育成や理念浸透などについて議論しました。

助言と牽制が機能する取締役会 大型案件も多角的に検証する

現在のスターゼングループのコーポレートガバナンス体制と実効性をどう評価されていますか。

大原 全体として、取締役会の実効性は相応の水準にあると評価しています。事前説明も含めて必要な情報は十分共有されていますし、取締役会では活発な議論が行われています。一方で、社外・社内取締役の人数バランスや女性取締役比率、さらには海外事業の拡大を見据えた外国籍人材の登用などは、中長期的な課題だと考えています。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的な成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

社外取締役座談会

江藤 私も、多様性の観点は今後ますます重要になると思います。その一方で、現在の取締役会には良い意味での緊張感があります。2023年に発覚した不適切行為を、取締役会も執行側も非常に重く受け止めています。「二度と繰り返さない」という共通認識があり、それが議論の質や実効性の向上につながっていると感じます。だからこそ、その意識を風化させないことも大切ですね。

小越 江藤さんがおっしゃるように、取締役会には以前にも増して建設的な緊張感があると感じます。その中で、事前説明、本番での議論、その後のフォローというサイクルがしっかり定着しています。社外取締役の質問や意見に対し、社長をはじめ執行側が真摯に向き合い、必要に応じて追加検討を行う仕組みが機能しています。今後は海外案件や大型投資案件が増えるだけに、意思決定のプロセスをさらに丁寧に検証していくことが重要だと思います。



吉里 皆さんのお話の通り、取締役会は意思決定機能と監督機能の双方を発揮できており、実効性は確保されていると考えています。大型投資案件についても、中期経営計画との整合性や資本効率まで踏み込んで議論しています。社外取締役による助言や牽制機能も十分発揮されていますが、PBR1倍割れへの対応や海外事業ガバナンスの強化など、新たな課題にも継続して取り組む必要があります。

M&Aや設備投資など大型案件を議論 株価に向き合う姿勢が明確に

2025年度の実務で特に重視された議題、 関連な意見交換がなされた議題を教えてください。

吉里 2025年度から2026年度にかけては、国内外のM&Aや大型投資案件が中心的なテーマでした。いずれも基本方針や進捗報告を重ねながら、複数回の事前説明と議論を経て意思決定が行われています。また、中期経営計画や「資本コストや株価を意識した経営」への対応についても活発に議論しました。

大原 まさにそうでしたね。この1～2年は物流拠点や設備投資、M&Aなどの大型案件が相次ぎました。ただ私は、案件の数以上に、十分な時間をかけて多角的な議論ができていることを評価しています。社外取締役から問題提起があり、それに対して会社側が考え方を整理しながら説明を重ねる。そのやり取りが着実に積み重ねられています。

小越 財務面でもかなり踏み込んだ議論をしています。想定ROICだけでなく、事業計画やキャッシュフローの前提条件が妥当かどうかまで確認しています。事前説明会の段



階から社外役員から厳しい質問が多く出ますし、それに対して丁寧な説明が行われています。また、配当政策で具体的な数値目標を掲げたことも大きな前進でした。株価に向き合う姿勢がこの1年でより明確になったと思います。

江藤 そうですね。私は弁護士として、案件そのものに反対というわけではなくても、「この点は確認できていますか」「ここはもう少し整理した方がいいのではないですか」と申し上げることがよくあります。執行側は前に進めたい気持ちが強くなりますが、リスクや手続きを十分に確認した上で進めることが、結果的に案件の成功につながっていると思います。実際に執行側も真摯に受け止め、次回までに対応状況を報告してくれますので、非常に健全な議論ができていますと感じます。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

社外取締役座談会



定性面、定量面で中計目標をクリア 前向きな投資をいかに成果に結びつけるか

前中期経営計画を振り返って、どう評価していますか。成果や課題をお話してください。

小越 定量面では、売上高や利益など中計で掲げた目標を達成できたことは大きな成果だったと思います。また、海外事業についてもシンガポールや豪州などで基盤整備が進み、次の成長につながる土台が築かれました。

吉里 数字の達成はもちろんですが、私が評価しているのは、その成果が新中計へとつながっていることです。海外事業、物流拠点の再整備、資本提携など、前中計で進めた取り組みが一貫したストーリーとして次の成長戦略に引き継がれています。

大原 私もそこは同感です。ただし、投資の成果が本格的に問われるのはこれからでしょう。設備投資やM&Aは実行しただけでは意味がありません。投資した事業をどう収益につなげていくのが今後の課題になります。短期的な利益と将来の成長のバランスを見極めながら進めていく必要があります。

江藤 数字には表にくい成果もあったと思います。M&Aや新規案件に若い社員が関わることで経験を積み、人材育成にもつながりました。たとえ実現しなかった案件があったとしても、その過程で得た知見や成長は会社にとって大きな財産になっているのではないのでしょうか。

生産者や海外パッカーとの連携強化が必要 計画的な人材育成の仕組みが整う

新たな中期経営計画について、計画達成のキーポイントや重要だと考える点をお聞かせください。

小越 成長ドライバーはやはり海外事業だと思います。和牛輸出や加工食品事業の拡大には引き続き投資が必要です。一方で、原料調達環境は今後さらに厳しくなる可能性があります。生産者や海外パッカーとの連携強化は非常に重要なテーマです。

吉里 おっしゃる通りです。加えて、立ち上げた成長戦略を着実に実行し、早期に果実化することが求められます。そのためには財務戦略、人材戦略、そして海外案件に対するリスク管理体制の構築が不可欠です。計画を描くだけでなく、実行段階を継続的に検証していくことが重要だと思います。

大原 今後も成長投資は続くでしょう。ただ、投資は成果が出るまで時間がかかります。その期間を支える人材育成も非常に重要です。最近は計画的な育成の仕組みが整ってきましたし、若手・中堅社員が取締役に説明者として出てくる場面も増えてきました。そうした人材の成長こそ、中長期的な競争力につながると思います。

江藤 私も人材が重要だと思います。同時に、どれだけ事業が拡大しても、生活者に安全で安心な食を届けるというスターゼンの使命は変わりません。挑戦と原点、その両方を大切にしながら新中計を実現してほしいと思います。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

一過性では意味がない理念浸透 現場から価値をつくるボトムアップの動き

当社グループの経営理念・ブランド・ビジョンに
どのような感想をお持ちですか。
また、経営理念はどれくらい浸透しているとお考えですか。

大原 私は長く当社を見していますが、ブランド・ビジョン
策定以降、社風が少しずつ変わってきたと感じています。
以前に比べて現場から意見が出やすくなり、ボトムアップで
価値を生み出そうとする雰囲気が強くなりました。

江藤 私もその変化は感じます。理念そのものも非常に分
かりやすく、温かさがあります。食に携わる会社らしいメッ
セージですし、社員の皆さんが会社の目指す方向を自分の
言葉で語れるようになってきている印象があります。

小越 ブランド・ビジョンを従業員主体でつくり上げたこ
とも大きかったのではないのでしょうか。現場が大切にした
い価値観が反映されているからこそ、共感が広がりやすい

のだと思います。私自身も、従業員
の皆さんの真摯な仕事ぶりに理念
の浸透を感じています。

吉里 理念浸透は一過性では意
味がありません。現場の自発的な
行動につながり、それを経営陣が
継続的に支えていくことで初めて
競争力の源泉になります。そういう
意味では、今後さらに深く浸透し
ていくことを期待しています。



リーダーには自社愛と責任感が必要 次の世代を担う人材の切磋琢磨に期待

スターゼングループに今後求められる経営人材像を
教えてください。

江藤 「スターゼンを愛する人」だと思います。会社の歴
史や現場、社員、お客様を大切にしながらも、新しい挑戦
ができる人です。人を動かし、周囲を巻き込みながら成長
をつくれる人に期待しています。

小越 その点は私も同感です。今後はトップダウンだけで
なく、ボトムアップの力を引き出せるリーダーが求められま
す。柔軟性を持ちながら組織を動かせることが重要だと思
います。

大原 スターゼンは事業領域が広がっていますので、海外
市場から国内市場、さらには調達から販売まで幅広く事業
を理解できる視野も必要です。次世代を担う人材が複数育
ち、切磋琢磨する環境が望ましいですね。

若き社員は未来を担う金の卵 ガバナンスにより企業価値向上を支える

スターゼングループの中長期的な成長に向けて、
期待することとご自身の役割をお話してください。

小越 中長期的な成長では、やはり海外展開が重要です。
将来的には世界で「和牛といえバスターゼン」と認知される
存在になってほしいと思っています。私は財務・会計の専
門性を活かし、投資判断やリスク管理の面から貢献してい
きたいと考えています。

江藤 今後の成長を支える若い人材に大いに期待してい
ます。有望な社員の皆さんが伸び伸びと力を発揮できる組
織であってほしいですし、私自身も取締役として学び続け
たいと思います。

吉里 新中計には価値創造ストーリーが描かれています。
それを実現し、「稼ぐ力」を高めるために、取締役会は監督
機能を発揮すると同時に、適切なリスクテイクも後押ししな

ければなりません。私も積極的に
議論を深めていきたいと思います。

大原 まさに皆さんがおっしゃる
通りだと思います。社外取締役の
役割は、単にリスクを監督するだ
けではありません。会社の持続的
な成長と企業価値向上を後押し
することも重要な使命です。それ
ぞれの専門性を活かしながら、ス
ターゼンの次の成長を支えていき
たいと思います。

役員一覧 (2026年3月31日時点)

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)
保有株式数:175,623株



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)
営業本部・海外本部・マクドナルド事業本部管掌
保有株式数:81,648株



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)
製造本部・スターゼンミートプロセッサー(株)管掌
保有株式数:76,452株



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)
財務経理本部・管理本部管掌
保有株式数:76,278株



高濱 良一 取締役

1988年 4月 当社入社
2018年 4月 執行役員
2019年 4月 スターゼン販売(株)
常務取締役 営業統括部長
2019年 6月 当社取締役 営業本部
副本部長
2021年 4月 取締役 物流本部長
2023年10月 上席執行役員 経営本部長
2024年 6月 取締役(現任)
経営本部・ICT本部・物流本部管掌
保有株式数:49,411株



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)
2020年 6月 (株)帝国倉庫 代表取締役会長
2021年 6月 同社 取締役会長
2023年 6月 同社シニアアドバイザー
(現任)
保有株式数:3,000株



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
2024年 4月 同社理事 食料本部長補佐
(現任)
2024年 6月 フィード・ワン(株) 社外取締役
(現任)
2024年 6月 (株)J-オイルミルズ 社外取締役
(現任)
保有株式数:0株



江藤 真理子 社外取締役

1994年 4月 三井物産(株)入社
2002年 4月 最高裁判所司法研修所入所
2003年10月 第二東京弁護士会登録
新東京法律事務所入所
2015年 4月 TMI総合法律事務所入所
2017年 1月 同所パートナー弁護士(現任)
2020年 6月 当社社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 日東電工(株)社外取締役(現任)
2024年 3月 (株)アシックス 社外取締役
(監査等委員)(現任)
保有株式数:0株



小越 信吾 社外取締役

2005年 4月 中央青山監査法人入所
2007年 7月 新日本監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)
2015年 7月 小越信良税理士事務所
(現税理士法人小越会計)
2015年 11月 税理士法人小越会計 代表社員
(現任)
2016年 6月 当社社外監査役
2024年 6月 当社社外取締役(現任)
保有株式数:0株

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

▶ 役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

役員一覧

監査役



菅野 耕平 監査役(常勤)

1980年 4月 ㈱東海銀行(現㈱三菱UFJ銀行) 入行
2002年 1月 ㈱UFJ銀行(現㈱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㈱(現スターゼンロジスティクス㈱) 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)
保有株式数:3,800株



定信 隆壮 監査役(常勤)

1981年 4月 ㈱三井銀行 (現㈱三井住友銀行)入行
2006年12月 同行本店 上席調査役
2008年 6月 当社入社
2013年 4月 執行役員 財務部長
2015年 4月 執行役員 財務経理本部長
2021年 6月 取締役
2024年 6月 監査役(現任)
保有株式数:38,343株



多田 敏明 監査役(社外)

1996年 4月 弁護士登録
1996年 12月 日比谷総合法律事務所 入所
2001年 7月 Weil,Gotshal&Manges 法律事務所 ニューヨーク事務所
2002年 9月 日比谷総合法律事務所
2008年 6月 電気化学工業㈱(現デンカ㈱) 社外監査役
2012年 6月 伊藤忠テクノソリューションズ㈱ 社外監査役
2020年 6月 栗田工業㈱ 社外監査役
2024年 1月 日比谷総合法律事務所 代表弁護士(現任)
2024年 6月 当社社外監査役(現任)
保有株式数:0株



若山 巖太郎 監査役(社外)

2003年10月 新日本監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) 入所
2019年 10月 ㈱OCSパートナーズ代表取締役(現任)
2019年 12月 若山巖太郎公認会計士・税理士事務所 所長(現任)
2023年 6月 セントラル総合開発㈱ 社外監査役(現任)
2024年 6月 当社社外監査役(現任)
保有株式数:0株

取締役のスキルマトリックス(専門性・知識・経験等)

※ 下記の一覧表は、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。

役職	氏名	企業経営					
		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
社内取締役	横田 和彦	○	○	○			
	鷗橋 正雄	○	○		○		
	高橋 正道	○		○			
	佐奈 常裕					○	○
	高濱 良一		○	○			
社外取締役	大原 亘	○				○	○
	吉里 格	○			○		
	江藤 真理子						○
	小越 信吾					○	

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

▶ 役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

データ

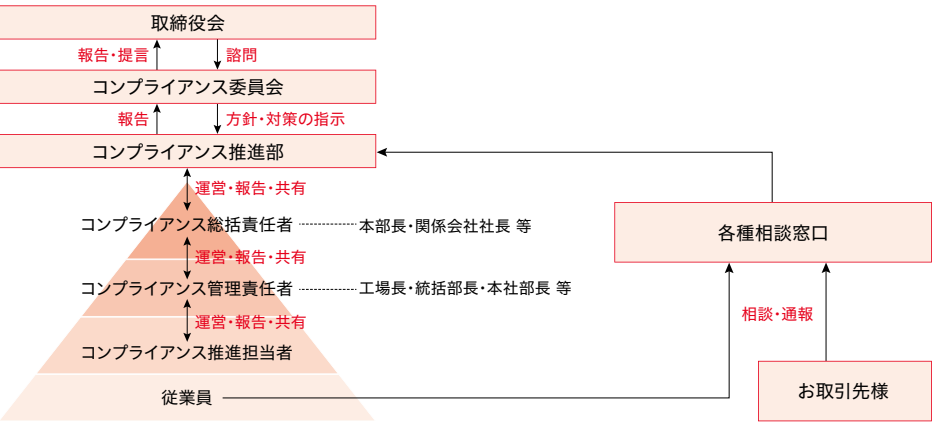
コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、「経営理念」を企業活動の根幹に据え、グループすべての従業員がこれらに基づいた行動がとれるよう浸透活動に取り組んでいます。また、取引先や株主をはじめとしたステークホルダーから信頼していただけるよう、「行動規範」と「行動指針」を定め、高い倫理観の醸成に努めています。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、組織的かつ継続的なコンプライアンス活動を推進しています。

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、年4回定例会を開催しています。コンプライアンス総括責任者である各本部長や関係会社社長が、コンプライアンス委員会の審議を経たコンプライアンス・プログラムを主体的に実施する責務を負い、管下のコンプライアンス管理責任者が適切に実施、運用しています。コンプライアンス違反やそのおそれがあった場合は、管理責任者から総括責任者そして本社コンプライアンス推進部へ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。2023年に発覚した不正事案では、社内調査委員会を直ちに立ち上げるとともに、弁護士や公認会計士などの専門家で構成する特別調査委員会も設置し対応しました。この事態をうけ、監査部門とも連携し、コンプライアンスの一層の強化を図っています。

2026年3月期の主な取り組み

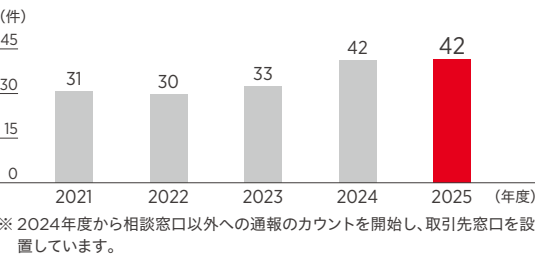
- コンプライアンスを意識した行動がとれるよう、階層別研修による基本知識の再確認や、全社員を対象としたeラーニングを実施し、コンプライアンス意識の向上に取り組みました。
- 年に一度のコンプライアンス推進週間や半期ごとに実施する定期的な1on1ミーティングを通して、従業員の相互理解を促進し、信頼関係の構築を図っています。
- コンプライアンス経営を徹底するため、コンプライアンス推進部を事務局として、コンプライアンス委員会を年4回開催しました。

相談窓口

風通しの良い職場環境の実現と不正の未然防止を目的として、すべての役職員がいつでも安心して利用できる「各種相談窓口 (通報窓口を含む)」を設置し、問題の早期発見、早期是正に努めています。また、お取引先様から通報・相談を受け付ける専用窓口も設置し、相談・通報体制の充実を図っています。寄せられた相談・通報については適切に調査を行い、必要に応じて是正措置を講じるとともに、再発防止に努めています。

事案例	各種相談窓口
職場問題 ハラスメント	- コンプライアンス相談窓口 (社外: 専門業者) - 社内相談窓口 (コンプライアンス推進部)
法令違反の 疑い	- 内部通報窓口 (社外: 弁護士事務所) - お取引先様通報窓口 (社外: 専門業者)

相談件数の推移



リスクマネジメント

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。「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。

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	- 法令・社内規程違反 - 財務報告の誤記載・誤情報の開示 - 物流業界問題への対処
食の安全	- 異物混入、不良商品の出荷、健康被害 - リコール(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 - 輸出入関税の変更による影響
海外事業・輸出取引	- 契約違反等による損害賠償 - 取引先からの債務回収不能 - 世界情勢の不安定化
SDGs・ESG	- 温室効果ガス(GHG)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	- 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、電源の障害など)
人材・労務	- 人材データの分散や配置ミスマッチによる競争力の低下 - 会社や職務の魅力低下による人材の社外流出 - 過疎や高齢化に伴う、人員不足

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

サイバー攻撃の高度化・巧妙化が進む中、スターゼングループでは、情報管理会議を中心に情報セキュリティ対策を推進しています。ランサムウェア攻撃やサプライチェーンを起点とした不正侵入などによる業務停止、情報漏洩といった重大な事業影響の回避に向け、セキュリティ教育、認証・アクセス管理、監視体制、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

対策
- 経営トップからのメッセージ発信、従業員教育拡充、現場指導の徹底、各種相談窓口の活用 - 内部統制の強化、人事ローテーションの実施、内部監査の実施 - 物流業務の効率化、拠点の再編
- 品質管理・保証体制の強化 - 外部認証制度(SQF)活用による品質管理水準の維持 - 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
- 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 - 輸入先国の情報収集、仕入先(パッカー／産地)の多角化 - エネルギー使用量の見える化による省エネ対策、省エネ効果の高い設備投資
- 買越・売越商品の管理強化 - 適正在庫水準のモニタリング - 高付加価値商品の販売拡大による収益耐性強化
- 品質基準等を契約書へ明記 - 外部情報等の活用、取引信用保険の利用、定期的な与信見直し - 輸出先国、販売チャネルの多様化による特定市場依存リスクの低減
- サステナビリティ委員会、GHG削減ワーキンググループによるGHG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
- 従業員への情報管理教育の実施、規程の随時見直し改定および周知徹底 - 情報システムのセキュリティの継続的強化、危機管理体制の整備 - 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
- 人材タレントマネジメントシステムの活用 - 魅力ある職場の実現(インターナルブランディング活動、社内公募制度、コース別制度など) - 多様な人材の確保・活用

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

役員一覧

コンプライアンス

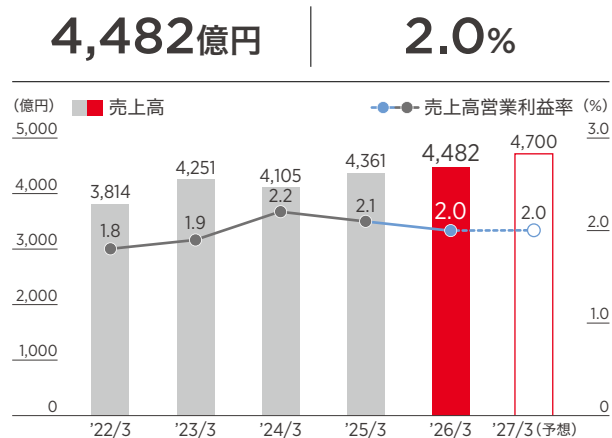
▶ リスクマネジメント

データ

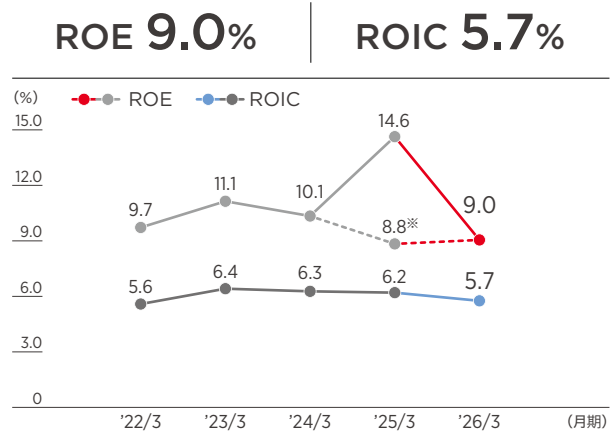
財務／非財務ハイライト

財務ハイライト

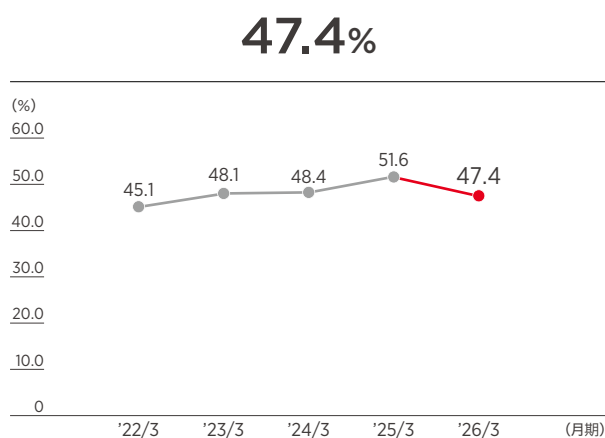
売上高／売上高営業利益率



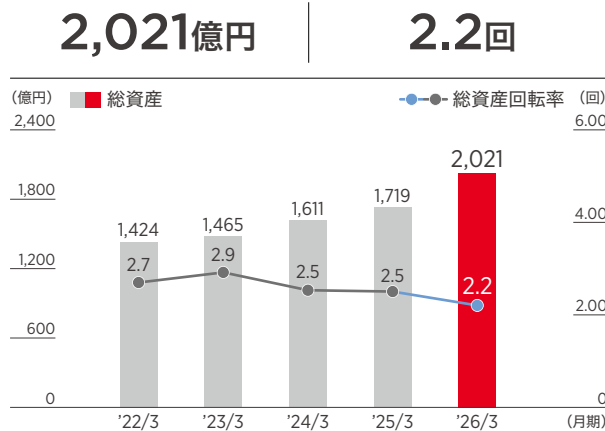
ROE/ROIC



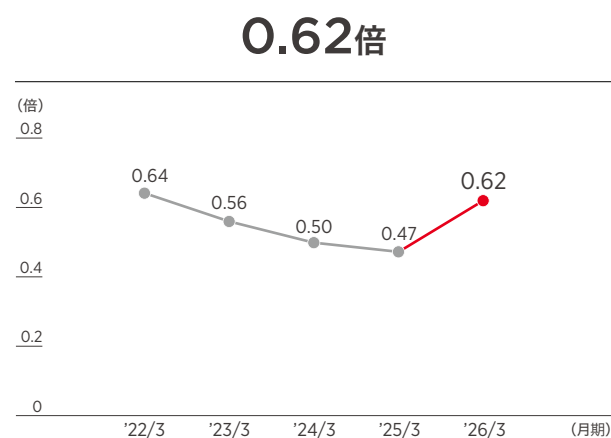
自己資本比率



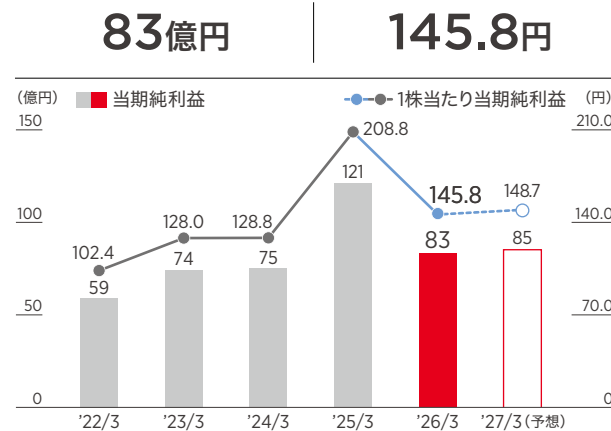
総資産／総資産回転率



D/E レシオ



当期純利益／1株当たり当期純利益



※ 当社は2025年4月1日を効力発生日として1株につき3株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、2022年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、一株当たり当期純利益を算出しています。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

▶ 財務／非財務ハイライト

11年間の連結財務サマリー

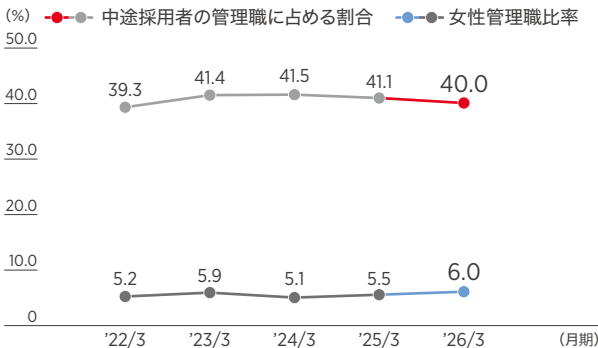
会社情報／投資家情報

財務／非財務ハイライト

非財務ハイライト

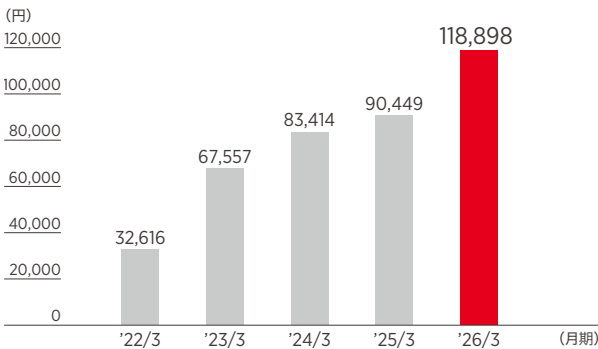
中途採用者の管理職に占める割合／女性管理職比率

中途採用者の
管理職に占める割合 **40.0%** | 女性管理職
比率 **6.0%**



1人当たりの研修費

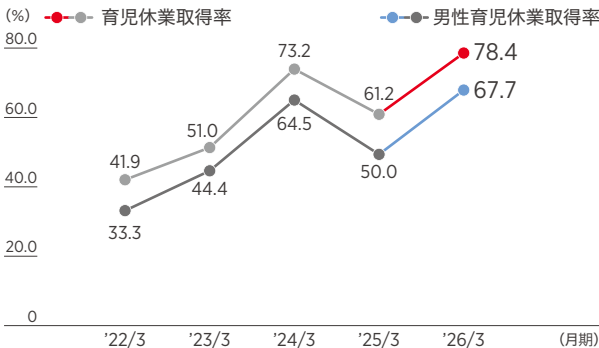
118,898円



※ 当期より算出基準を変更し、過去の数値についても遡及して再計算しています。

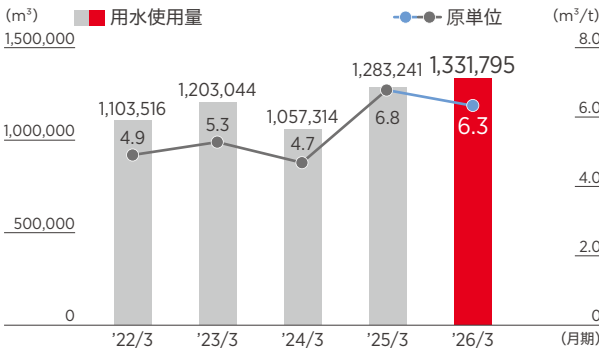
育児休業取得率／男性育児休業取得率

育児休業
取得率 **78.4%** | 男性育児休業
取得率 **67.7%**



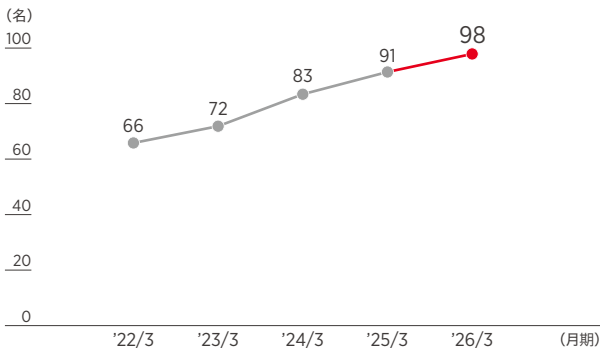
用水使用量／原単位

水使用量 **1,331,795m³** | 原単位 **6.3m³/t**



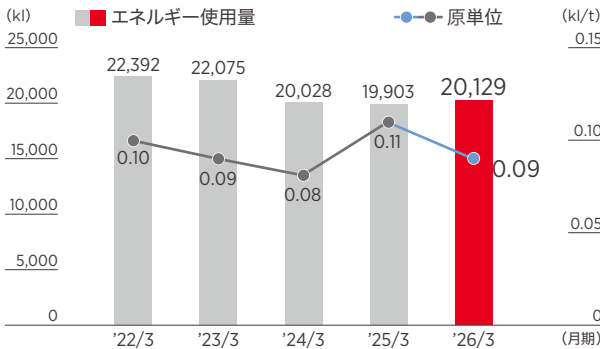
専門技術認定者数

牛・豚部分肉
製造マイスター **98名**



エネルギー使用量／原単位

エネルギー
使用量 **20,129kl** | 原単位 **0.09kl/t**



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

▶ 財務／非財務ハイライト

11年間の連結財務サマリー

会社情報／投資家情報

11年間の連結財務サマリー

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
業績状況(百万円)											
売上高	303,402	313,943	340,119	351,212	351,356	349,242	381,432	425,173	410,534	436,112	448,213
売上原価	278,462	285,468	309,525	320,639	320,089	314,880	345,981	386,603	369,658	394,230	404,051
売上総利益	24,940	28,475	30,593	30,572	31,266	34,361	35,451	38,569	40,875	41,882	44,162
販売費および一般管理費	21,025	22,912	24,749	25,784	27,037	27,675	28,545	30,407	31,896	32,836	35,400
営業利益	3,914	5,562	5,844	4,788	4,229	6,686	6,905	8,162	8,978	9,046	8,762
営業外収益	2,373	1,760	2,160	2,423	2,216	2,791	2,878	3,468	2,658	2,964	3,759
営業外費用	726	723	734	793	650	870	617	1,346	854	1,349	1,494
経常利益	5,561	6,599	7,270	6,418	5,795	8,607	9,165	10,284	10,782	10,661	11,027
税金等調整前当期純利益	5,842	6,297	7,160	6,584	3,956	8,334	8,489	10,245	11,033	17,587	11,560
親会社株主に帰属する当期純利益	3,796	4,578	5,120	4,565	1,743	6,921	5,984	7,483	7,512	12,197	8,338
設備投資	2,109	2,007	3,743	4,062	2,924	3,440	3,195	3,101	6,302	8,916	8,269
減価償却費	2,744	2,650	2,433	2,615	2,809	2,765	2,949	2,916	3,040	3,315	4,204
研究開発費	34	44	63	86	117	86	79	76	86	94	97
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	13,365	1,876	1,163	7,000	1,459	11,084	1,420	7,214	12,776	▲2,264	2,946
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,349	▲1,761	▲4,464	▲4,091	▲3,412	▲3,445	▲3,451	▲4,192	▲4,847	613	▲14,692
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲9,636	3,338	▲2,884	▲2,713	890	▲2,001	▲1,590	▲3,169	▲2,099	811	13,393
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)	12,016	115	▲3,301	2,909	▲1,952	7,638	▲2,030	3,022	7,929	▲1,651	▲11,746
現金および現金同等物の期末残高	12,462	15,885	9,793	9,969	8,896	14,530	10,952	10,876	16,823	16,081	18,032

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

財務／非財務ハイライト

▶ 11年間の連結財務サマリー

会社情報／投資家情報

11年間の連結財務サマリー

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
財政状態(会計年度末)(百万円)											
流動資産	64,816	76,875	78,583	78,674	80,232	83,568	93,572	95,482	105,236	111,416	125,440
流動負債	40,637	48,181	46,500	45,713	44,695	42,900	55,119	49,456	54,412	50,268	68,220
純資産	34,914	43,327	47,885	52,244	52,310	59,125	64,001	70,175	78,001	88,747	95,733
総資産(資産合計)	104,446	117,386	123,000	125,938	125,932	131,726	142,428	146,520	161,180	171,916	202,134
負債合計	69,532	74,059	75,115	73,693	73,621	72,600	78,426	76,344	83,179	83,168	106,400
有利子負債	43,303	43,647	41,701	39,290	41,605	41,020	41,180	39,533	39,331	41,911	59,541
自己資本	34,897	43,327	47,885	52,238	52,310	59,122	64,179	70,409	77,999	88,744	95,729
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	78.75	82.2	90.41	78.67	29.82	118.3	102.46	128.01	128.88	208.87	145.82
純資産(BPS)	722.85	767.81	841.85	893.91	893.33	1,010.48	1,098.47	1,203.65	1,337.37	1,518.58	1,675.18
配当金	15	16.67	20	20	18.33	21.67	21.67	25	26.67	36.67	43.00
主要指標											
ROA(%)	5.1	5.9	6	5.2	4.6	6.7	6.7	7.1	7	6.4	5.9
ROE(%)	11.2	11.7	11.2	9.1	3.3	12.4	9.7	11.1	10.1	14.6	9.0
ROIC(%)	4.7	5.3	5.6	4.8	3.8	6	5.6	6.4	6.3	6.2	5.7
営業利益率(%)	1.3	1.8	1.7	1.4	1.2	1.9	1.8	1.9	2.2	2.1	2.0
EBITDA(百万円)	6,671	8,288	8,416	7,542	7,177	9,463	9,860	11,079	12,018	12,362	13,018
自己資本比率(%)	33.4	36.9	38.9	41.5	41.5	44.9	45.1	48.1	48.4	51.6	47.4
流動比率(%)	159.5	159.6	169	172.1	179.5	194.8	169.8	193.1	193.4	221.6	183.9
D/Eレシオ(倍)	1.24	1.01	0.87	0.75	0.8	0.69	0.64	0.56	0.5	0.47	0.62

※ 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、2025年4月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っております。比較のため、遡及修正を行った場合の値を記載しています。

スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

財務／非財務ハイライト

▶ 11年間の連結財務サマリー

会社情報／投資家情報

会社情報／投資家情報

(2026年3月31日時点)

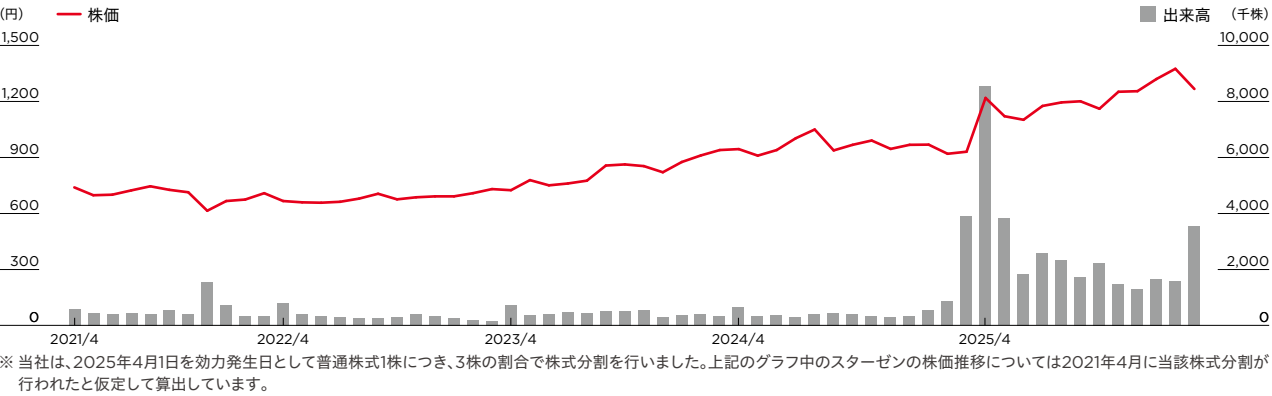
会社情報

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	2,807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	132,000,000株
発行済株式の総数	58,567,656株(自己株式1,421,928株を含む)
株主数	25,144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

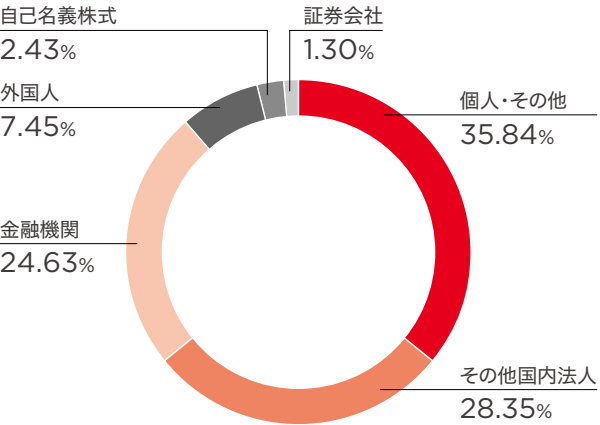


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	9,329	16.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,288	9.25
スターゼン社員持株会	1,901	3.32
株式会社鷺橋興産	1,409	2.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,214	2.12
株式会社三井住友銀行	974	1.70
株式会社十文字チキンカンパニー	930	1.62
横浜冷凍株式会社	919	1.60
農林中央金庫	913	1.59
大樹生命保険株式会社	900	1.57
株式会社二葉	900	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おります。
※2 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

所有者別株式分布状況



「統合報告書2026」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くため、
ご意見・ご感想をお寄せください。



スターゼンの理念体系

統合報告書2026で
特にお伝えしたいこと

トップメッセージ

価値創造ストーリー

経営戦略

社会課題の解決を通じた
持続的成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

データ

財務／非財務ハイライト

11年間の連結財務サマリー

▶ 会社情報／投資家情報