



スターゼングループ
中期経営計画
補足資料

スターゼン株式会社

証券コード：8043

1. 現在の中期経営計画の達成状況（21年3月期-23年3月期）

テーマ「収益基盤の強化と変化への対応」

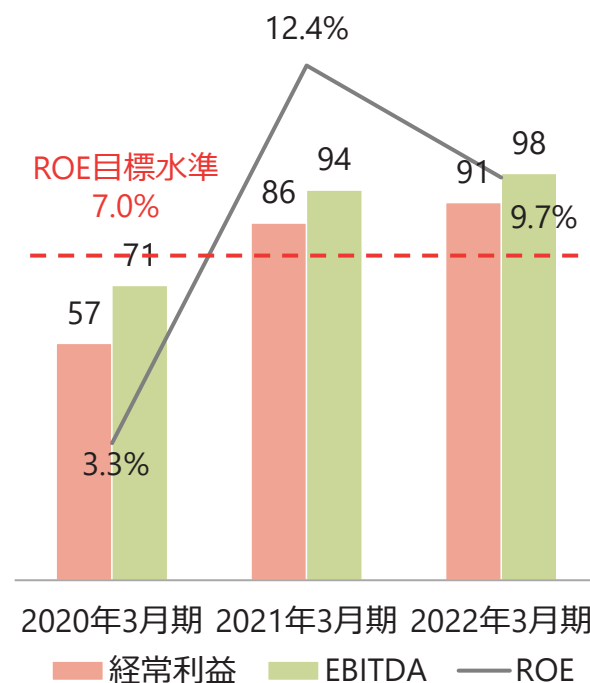
2022年3月期に数値目標をすべて達成

数値目標と実績

(億円)

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

主な目標数値と実績の推移



1. 現在の中期経営計画の達成状況（21年3月期-23年3月期）

テーマ「収益基盤の強化と変化への対応」

各種施策へは着手済みだが、コロナ禍を受け課題と機会が変化

重点施策の取組み

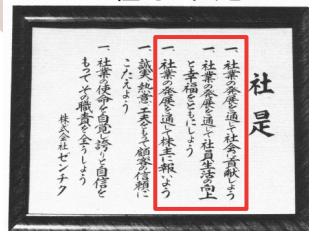
項目	成果	課題・機会
1 中核事業の 基盤維持・強化	<ul style="list-style-type: none">独自の食肉のブランドを構築食肉工場へ投資、機械化	<ul style="list-style-type: none">国内市場の競争激化海外の和牛需要拡大
2 食肉加工メーカーとしての 基盤強化	<ul style="list-style-type: none">PC新設、業務提携推進商品のロングライフ化実現	<ul style="list-style-type: none">食品市場の変化加工食品の拡大チャンス
3 グローバル企業への展開・ 代替食肉の取組み	<ul style="list-style-type: none">海外拠点での事業拡大「ゼロミート」の製造・販売	<ul style="list-style-type: none">海外現地販売の拡大海外産食肉の安定調達エシカル消費の拡大
4 上記を支える基盤構築	<ul style="list-style-type: none">DXプロジェクト「Zeus」開始物流拠点の整備に着手サステナビリティ基本方針策定人事制度・研修制度の拡充	<ul style="list-style-type: none">事業の効率性向上物流の停滞リスク温暖化への対処人材不足・人材育成

2. 経営ビジョン・経営理念

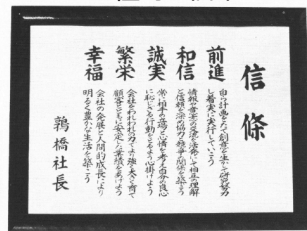
社業の発展を通じて、社会、従業員、株主、顧客の価値創造に貢献

創業者の想い
「世の中の人のお役に立ちたい」

往時の社是



往時の信条



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

70余年

安全・安心な食肉製品を
安定的にお客様にお届けする体制を
国内で築いてきた

現在の経営ビジョン・経営理念

<経営ビジョン>

食を通して人を幸せにする
グローバルな生活関連企業を目指す

<経営理念>



スターゼンと取引をして
よかったといわれる
会社になろう



スターゼンで働いて
よかったと思える
会社になろう



仕事を通じて
自ら成長しよう

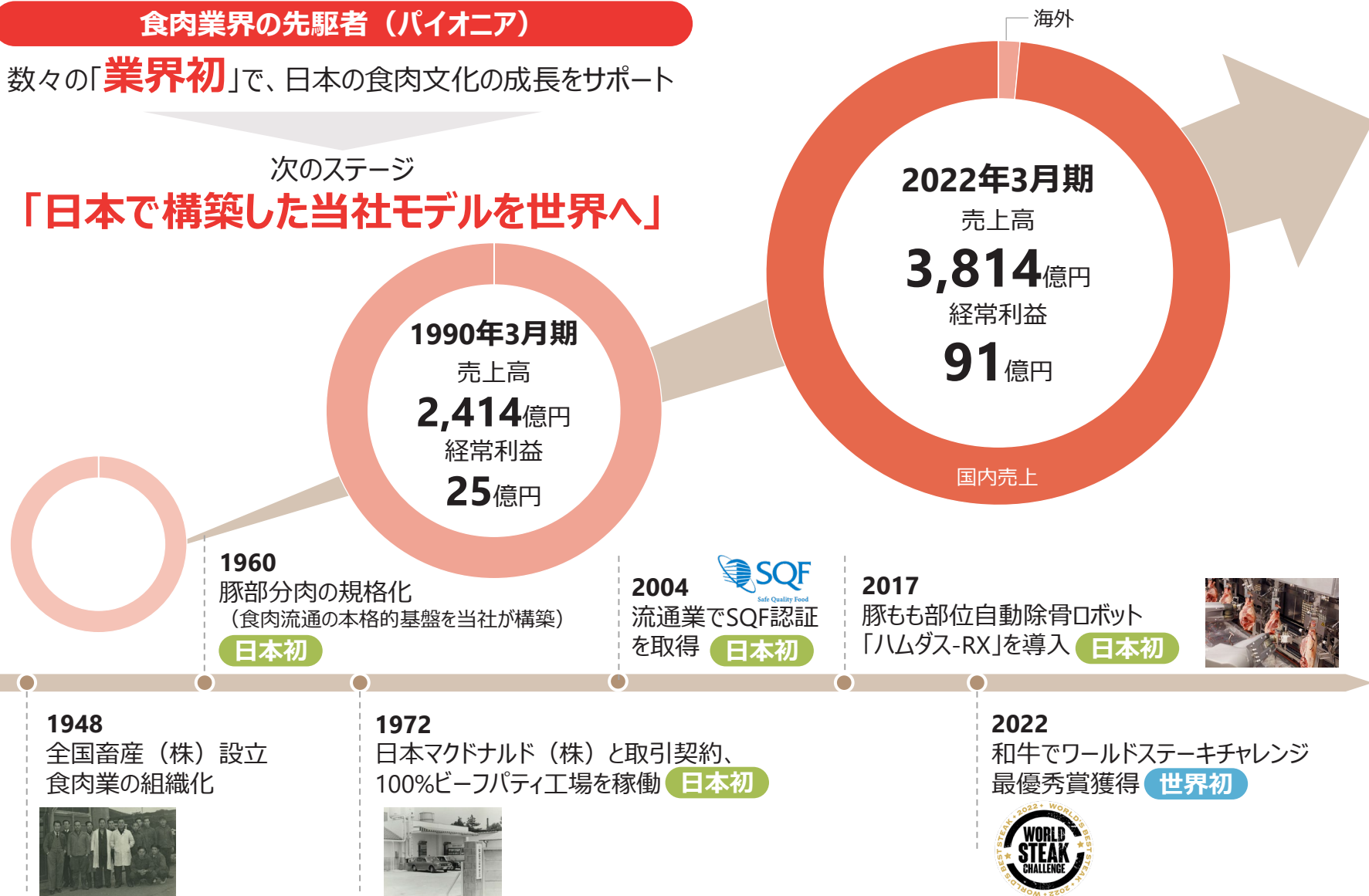
3. スターゼンの歴史・業績

食肉業界の先駆者（パイオニア）

数々の「**業界初**」で、日本の食肉文化の成長をサポート

次のステージ

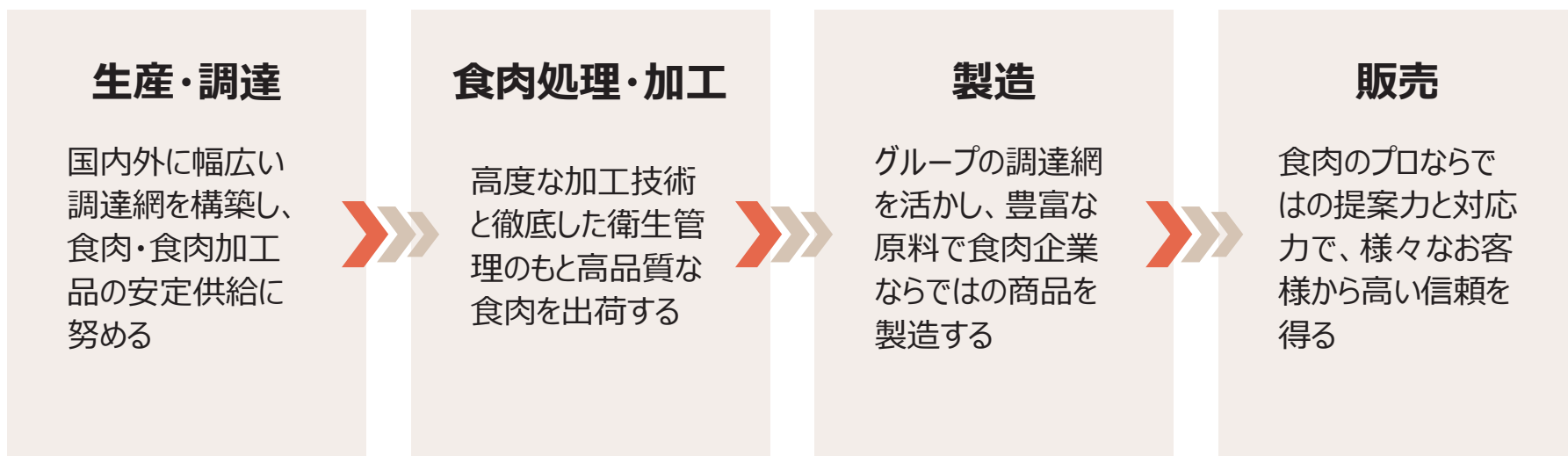
「日本で構築した当社モデルを世界へ」



4. スターゼンの価値創造を支えてきたスターゼンの事業モデルと強み

生産・調達から加工・製造、販売に至るまでを繋ぐ『トータルサプライチェーン』

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



強固な物流網 (産地とお客様を結ぶ全国物流網)

トップレベルの品質保証体制 (SQF取得57拠点)

食肉のプロ集団 (70余年の歴史)

5. 新中期経営計画の全体像 ①

テーマ「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」

2026年3月期目標

EBITDA

120億円

ROIC

5.5%以上

自己資本比率

40%以上

経営戦略

1 新規事業への挑戦

2 国内既存事業改革

収益構造の再構築

3

サステナビリティ経営と経営基盤強化
(= 重要課題の解決)

サステナブルな事業運営

5. 新中期経営計画の全体像 ②

人材戦略「人材の最適ポートフォリオ構築」

企業価値の向上



人的資本への投資拡充
(経営戦略との連動)

リスクリング
戦略的な要員計画

成長事業への
人材投資

社内公募制
異動の活性化

既存事業
効率化

DX推進
知識習得

6. 新中期経営計画の内容 ～経営戦略と方針～

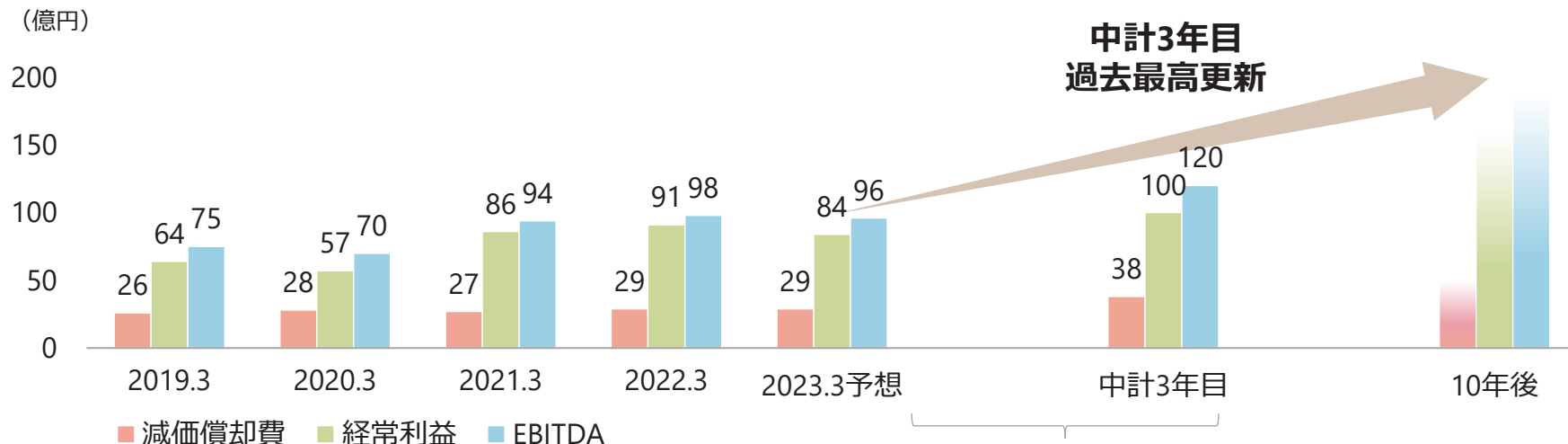
更なる成長・企業価値創造に向けた経営戦略と方針を策定

	経営戦略	方針	事業環境・課題と機会
サステナブルな事業運営 収益構造の再構築	1 新規事業への挑戦	海外事業の積極展開	<ul style="list-style-type: none"> 海外の食肉需要は増加 和牛人気に応える輸出認定工場 など
		国内成長市場へのアプローチ強化	<ul style="list-style-type: none"> 生活態様の変化 小売以外の顧客への拡大余地 など
	2 国内事業改革	国内事業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> 地方過疎化、人手不足 物流の2024年問題 など
		高付加価値商品の開発推進	<ul style="list-style-type: none"> コモディティ商品での競合激化 調理食品マーケット拡大 など
	3 サステナビリティ経営と経営基盤強化	社会課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり、エシカル消費 社会と企業の共存 など
		DX、業務プロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> 業務の非効率化 システムの複雑化・老朽化 など

6. 新中期経営計画の内容 ～財務目標～

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

EBITDA・経常利益イメージ



その他定量目標

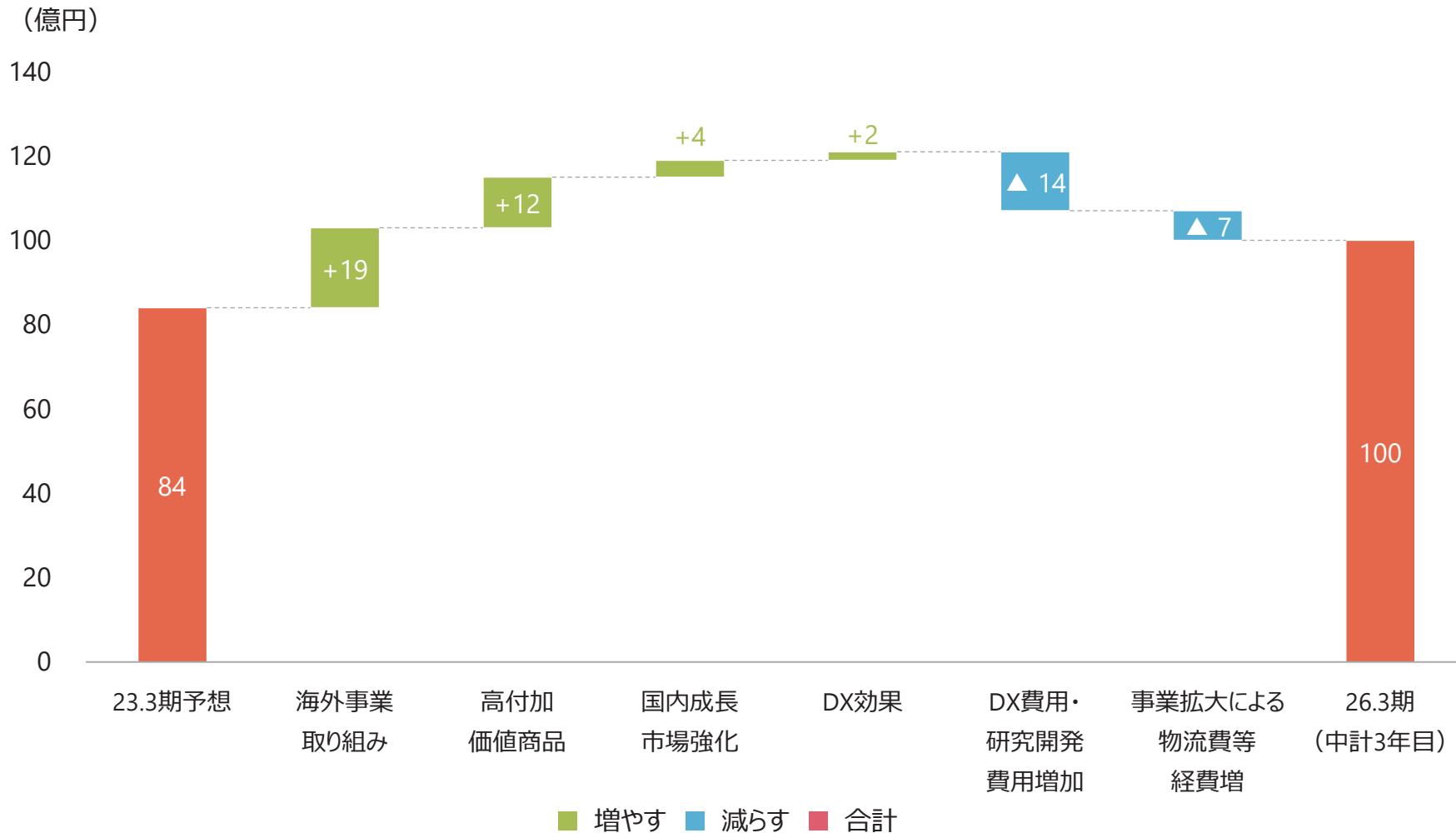
売上高	4,400億円
自己資本比率	40%以上
ROIC	5.5%以上
ROE	8%以上
DER	1.0以下

3年合計で400億円の投資

1	海外事業の積極展開	120億円
2	国内事業の効率化 高付加価値商品の取組み	110億円 60億円
3	DX、業務プロセス改革 維持更新投資	50億円 60億円

6. 新中期経営計画の内容 ～経常利益増減要因～

経常利益増減要因



7. 新中期経営計画の各方針 1 新規事業への挑戦

海外事業の積極展開

事業環境

- 海外の食肉需要は引き続き増加
- 和牛人気に応える輸出認定工場

重要施策

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



輸出和牛ブランド

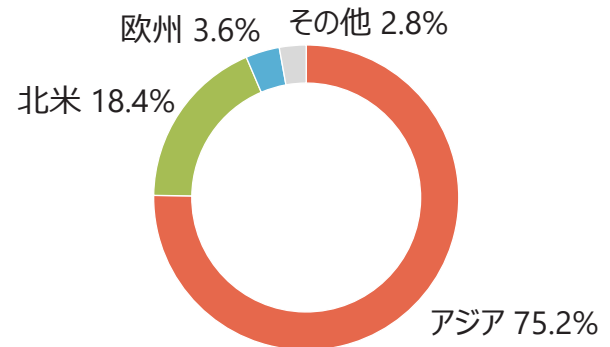


米国での食肉売場



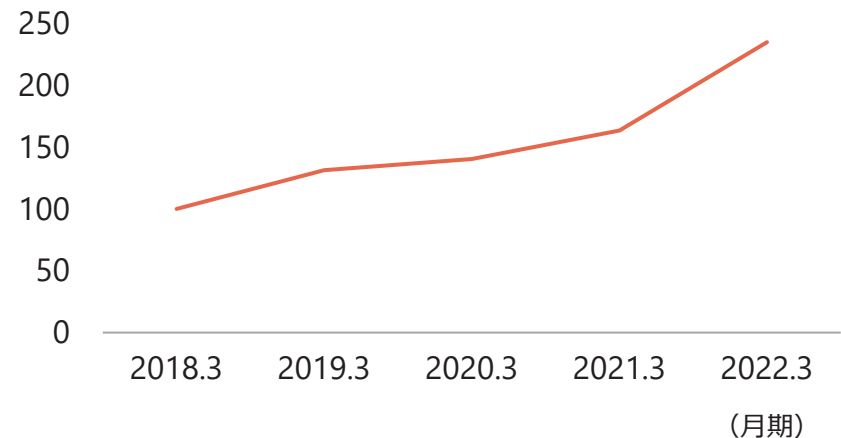
World's Best Steak

2022年3月期エリア別牛肉当社輸出実績（日本→海外）



当社輸出実績の推移

2018年3月期 = 100として指数化



7. 新中期経営計画の各方針 1 新規事業への挑戦

国内成長市場へのアプローチ強化

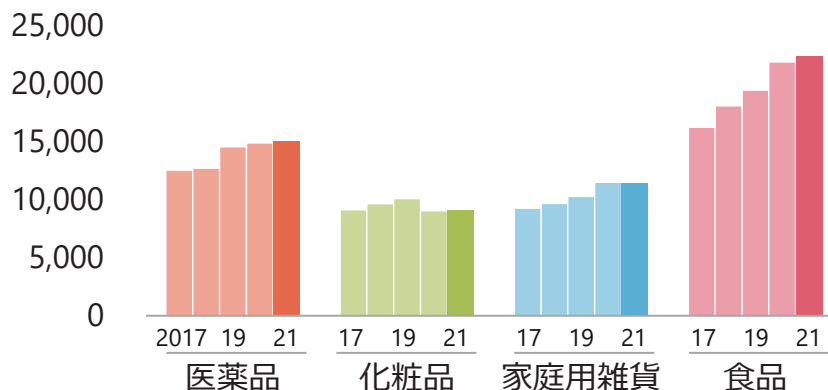
事業環境

- 生活態様の変化に伴う「購買チャネルの広がり」と「商品構成の変化」

重要施策

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

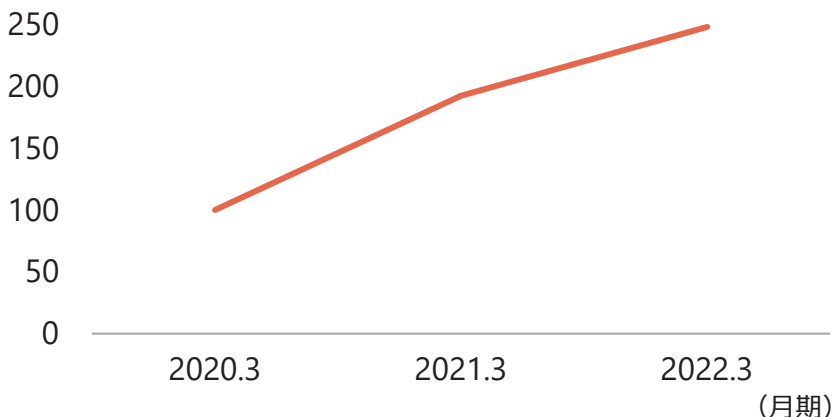
ドラッグストアの分野別売上高の推移（億円）



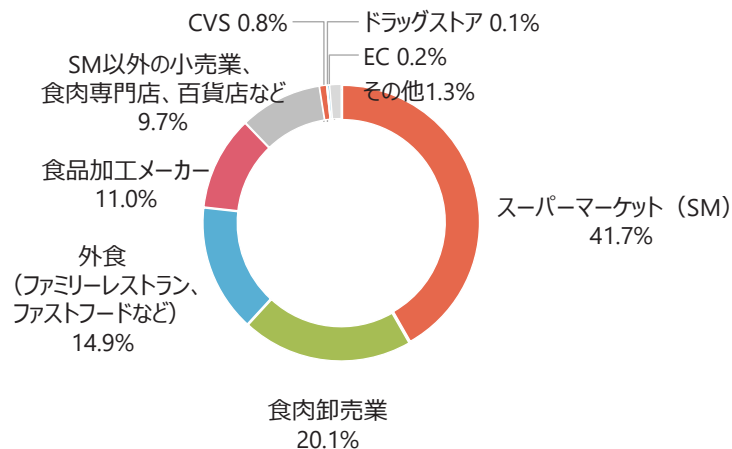
資料：経済産業省「商業動態統計 時系列データ」から作成

弊社のネット通販（EC販売）の売上伸長率

2020年3月期 = 100として指数化



当社販売先構成比（2022年3月期）



7. 新中期経営計画の各方針 2 国内事業改革

国内事業の効率化

事業環境

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

重要施策

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

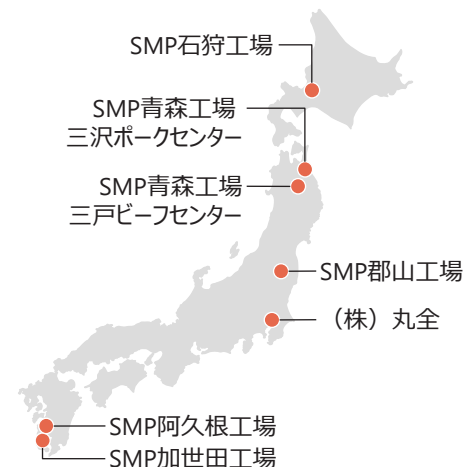
食肉の処理・加工工場一覧



オリジナル国産ブランド豚肉
「こだわりポーク」



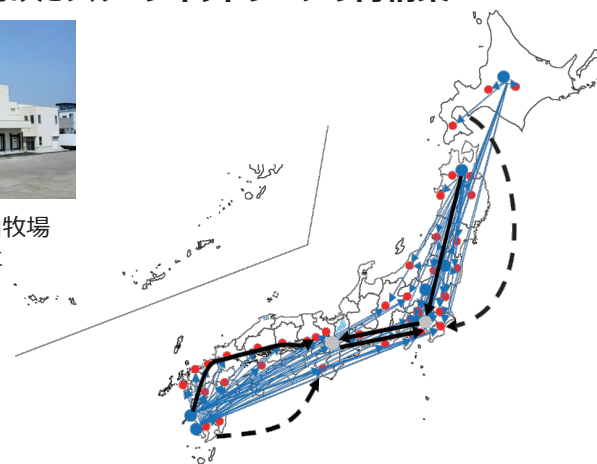
豚もも部位自動除骨ロボット
「ハムダス-RX」



物流新時代に向けたグループネットワークの再構築



(株) 大商金山牧場
庄内町本社



7. 新中期経営計画の各方針 2 国内事業改革

高付加価値商品の取り組み

事業環境

- 消費志向の変化（調理食品マーケット拡大、消費の2極化）

重要施策

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



黒毛和牛
ローストビーフ



黒胡椒
ローストビーフ

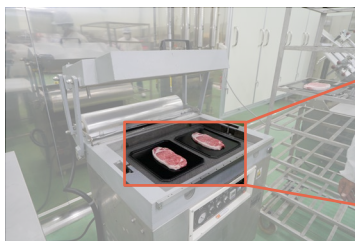


豚なんこつ煮込み
やわらか仕上げ



牛ばらカルビ
味付焼肉

高品質な状態を保つスキンパック技術

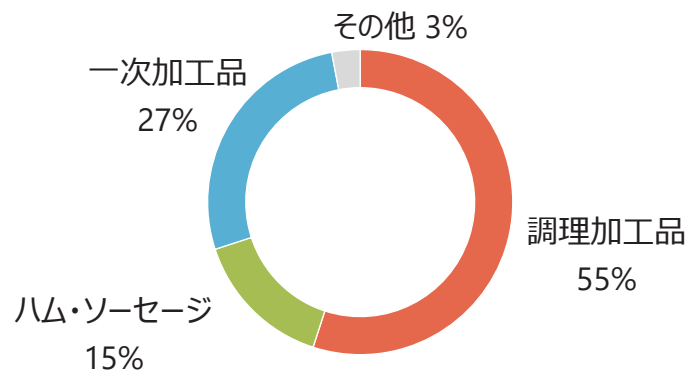


輸出用スキンパック製造現場



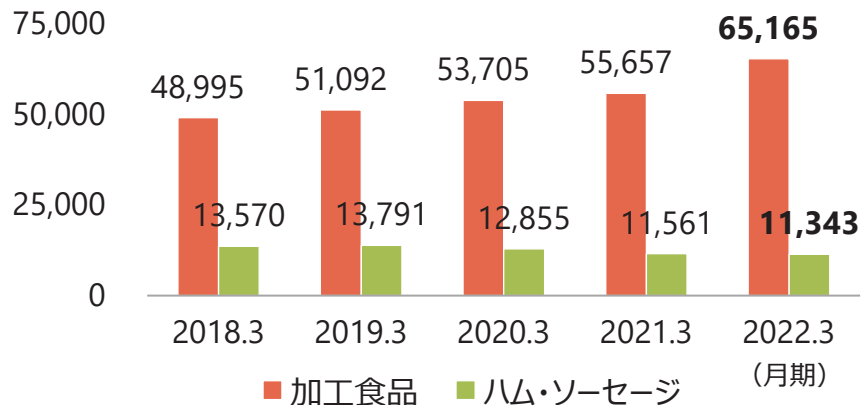
輸出用スキンパック

当社加工品売上高構成比（2022年3月期）



当社加工品売上高推移

（百万円）



7. 新中期経営計画の各方針 3 サステナビリティ経営と経営基盤強化

社会課題への対応

事業環境

- 環境意識の高まり、エシカル消費
- 企業の存在意義、社会と企業の共存

重要施策

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



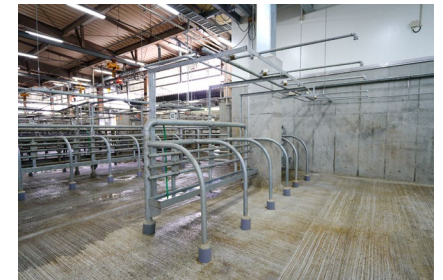
スターゼンミートプロセッサ(株) 阿久根工場加工センター 太陽光発電設備



ゼロミート
デミグラスタイプハンバーグ



スターゼンミートプロセッサ(株)
阿久根工場の飲水設備



スターゼンミートプロセッサ(株)
阿久根工場 ミスト散布機のある係留場

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

DX、業務プロセス改革

事業環境

- システムの属人化・複雑化・老朽化
- 業務の非効率化
- サプライチェーンを一気通貫した見える化が出来ていない

重要施策

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



Zeusプロジェクトコンセプト図

