



2020年3月4日

各位

会社名 スターゼン株式会社  
 代表者名 取締役社長 中津濱 健  
 (コード番号 8043 東証第1部)  
 問合せ先 経営企画部広報 IR 室長  
 海老原 俊司  
 (TEL. 03-3471-5521)

## 新中期経営計画の策定に関するお知らせ

スターゼングループは、2017年10月5日付「中期経営計画の策定に関するお知らせ」において、2018年4月1日から2021年3月31日(第80期から第82期)までの中期経営計画を公表いたしました。想定以上の事業環境変化や業績の現況を踏まえ、新たに2020年4月1日から2023年3月31日(第82期から第84期)までの3年間の中期経営計画を策定致しましたのでお知らせいたします。

当中期経営計画では、10年後の想定される市場規模やスターゼングループの将来あるべき姿などから実行施策、計画数値を策定するバックキャストイングを採用し、第82期からの3年間でさらなる成長のための足固めの期間と位置づけています。スターゼングループがさらなる発展を遂げるため、収益基盤の強化と変化に対応し持続的発展を果たすための基盤構築に注力してまいります。

なお、今後も事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するため、ローリング方式による年次での中期経営計画の見直しを図る方針です。

### 記

#### 1. 新中期経営計画(第82期 - 第84期)テーマ

「収益基盤の強化と変化への対応」

- ・ 既存事業の強化 (中核事業の収益改善、加工食品事業の再構築)
- ・ 次なる成長事業への取り組み (海外事業、代替食肉への挑戦)
- ・ 事業拡大に向けた企業インフラ整備  
(デジタルトランスフォーメーション(以下、DXという。)、業務プロセス改革等)

#### 2. 基本戦略について

6つの基本戦略	
収益基盤の強化	(1)中核事業(食肉生産・卸事業)の基盤維持・強化： <b>収益力の根幹</b> (2)食肉加工メーカーとしての基盤強化： <b>新たなる収益基盤</b> (3)グローバル企業への展開・代替食肉の取り組み： <b>次の成長領域</b>
持続的発展のための基盤構築	(4)業務プロセス改革： <b>実効性・効率性の追求</b> (5)コーポレート機能強化： <b>グループ競争力の強化</b> (6)サステナビリティ経営への取り組み強化： <b>社会の一員としての存在意義強化</b>

### 3. 計画数値について

【最終年度】売上高 3,800 億円 経常利益 60 億円 EBITDA 95 億円

【ご参考：直近3年業績】（下線は過去最高実績）

2018年3月期実績 : 売上高 3,401 億円、経常利益 72 億円、EBITDA 84 億円  
2019年3月期実績 : 売上高 3,512 億円、経常利益 64 億円、EBITDA 75 億円  
2020年3月期予想 : 売上高 3,460 億円、経常利益 55 億円、EBITDA 73 億円

※中期経営計画期間で **DX、業務プロセス改革**のための**投資**を予定。償却負担により経常利益は抑制されるものの、中期経営計画最終年度で**売上高、EBITDA**で**過去最高**を計画。

### 4. その他定量目標

自己資本比率の維持(40%以上)と ROE の維持(7%以上)を骨子として以下施策を行います。

- (1) 投資実行 : 戦略投資含め3年で350億円の投資実行  
(DX・業務プロセス改革関連、国内外拠点の再整備等)
- (2) 財務基盤の安定化 : DER(負債資本倍率)1.0以下

以上



スターゼングループ  
中期経営計画  
補足資料

2020年3月4日  
スターゼン株式会社

1. 外部環境・当社への影響
2. 当社の強み・弱み・機会・脅威
3. 3カ年計画（2021.3期～2023.3期）
4. デジタルトランスフォーメーション・業務プロセス改革概要
5. 中期経営計画基本戦略（6テーマ）
6. 10年後のスターゼン像
7. 資料（10年後のマーケット）

## 将来見通しの記述に関して

- ・本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来見通し、計画のもととなる前提、予測を含んでおり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。
- ・実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。業績に与える要素には、経済情勢、原材料価格、製品の需給動向及び市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- ・本資料中の定量目標、参考値、投資額は、あくまでもビジョン、中期的戦略等を示すものであり業績予想ではありません。当社はこれらについて情報を更新する義務を負いません。
- ・正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく決算短信での開示をご参照願います。

# 1. 外部環境・当社への影響

## 当社への影響

### A 国内トレンド

- ・CSF等疾病問題
- ・異常気象、天候不順
- ・生産農家の減少
- ・消費税増税
- ・食肉消費の落ち着き
- ・中食、簡便化志向
- ・嗜好変化、健康志向

- ① 物流費・人件費高騰・・・B
- ② 仕入コスト上昇・相場乱高下・・・AC
- ③ コスト増加分の価格転嫁の停滞・・・A
- ④ 国産牛豚の高値推移による販売不振・輸入量の増加・・・AC
- ⑤ 部分肉流通のマーケット縮小・・・A
- ⑥ 人手不足の顕在化・・・B
- ⑦ DX、業務プロセス改革・・・B
- ⑧ SDGs意識の高まり・・・C

### C 世界的トレンド

- ・SDGs、環境への配慮
- ・ASF等疾病問題
- ・異常気象、天候不順
- ・人口、中流階級の増加
- ・食肉需要伸長(中国)
- ・代替肉の台頭
- ・世界情勢の不安定化
- ・貿易自由化

### B 構造的課題

- ・人手不足、働き方改革
- ・少子高齢化
- ・DX、IoT、AIの発展
- ・2025年の崖※

※2025年までに既存システムの複雑化、ブラックボックス化を刷新しないと

- ① 市場変化に柔軟に対応できず、競争敗者に
- ② システム維持管理費が高額化
- ③ 運用保守の人手不足によるシステムトラブル等のリスクが増加

## 2. 当社の強み・弱み・機会・脅威

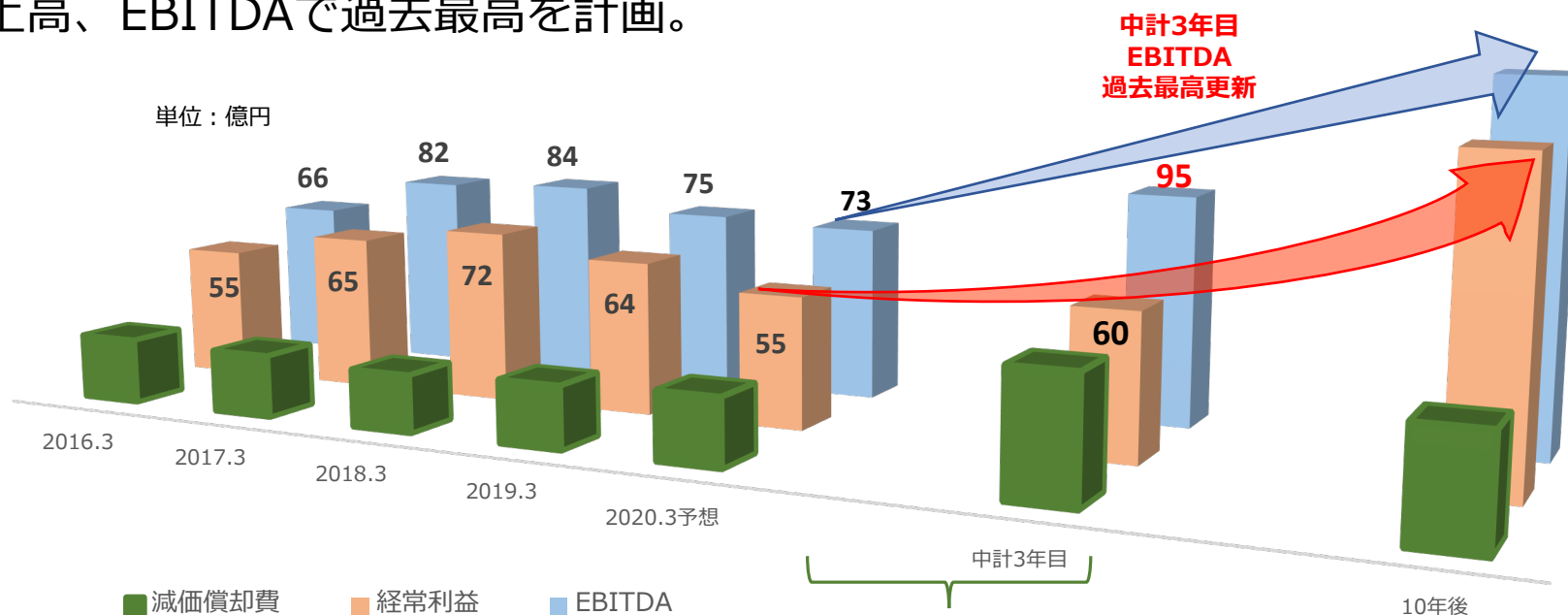
	プラス面	マイナス面
内部環境	<p style="text-align: center;"><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産者からお客様までのすべてに関わるトータルサプライチェーンを構築</li> <li>■ 全国に有する営業拠点で地域密着直販体制を構築（販売面）</li> <li>■ 業界トップクラスの加工・製造・品質レベル（製造面）</li> <li>■ 国内外の広範な調達力（供給面）</li> </ul> <p style="text-align: center;">⇒機能を生かし中核事業強化と加工食品販売拡大</p>	<p style="text-align: center;"><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社の規模が拡大する中、人手不足</li> <li>■ 企業活動実態の見える化が不十分</li> <li>■ 加工メーカーとしての機能整備が不十分</li> </ul> <p style="text-align: center;">⇒業務プロセス改革による業務の見える化、 実効性・効率性の追求 ⇒食肉加工メーカーとしての基盤強化</p>
外部環境	<p style="text-align: center;"><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自由貿易協定の発効</li> <li>■ 世界的食肉需要増、富裕層の増加、中国の和牛輸入解禁</li> <li>■ インバウンド・アウトバウンド需要の増加（販売チャンス拡大）</li> <li>■ 健康志向、環境問題への意識高まり</li> <li>■ デジタル技術の発展、ECの進展</li> </ul> <p style="text-align: center;">⇒海外からの調達力・海外での販売力強化 ⇒代替食肉への挑戦・EC市場へのアプローチ強化</p>	<p style="text-align: center;"><b>脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内販売競争激化</li> <li>■ 食肉調達価格高騰</li> <li>■ 人件費・物流費の高騰</li> <li>■ 環境問題・SDGs意識の高まり</li> </ul> <p style="text-align: center;">⇒厳しい市場環境の中、投資効率・業務効率・人材育成・SDGsを意識した持続可能な経営を目指す ⇒国内外生産・製造拠点強化による調達体制構築</p>

# 3. 3カ年計画（2021.3期～2023.3期）

## 新中期経営計画テーマ（3年） 「収益基盤の強化と変化への対応」

### ● EBITDA・経常利益イメージ

中期経営計画期間でデジタルトランスフォーメーション、業務プロセス改革のための先行投資を予定。償却負担により経常利益は抑制されるものの、中期経営計画最終年度で売上高、EBITDAで過去最高を計画。



中計3年目  
EBITDA  
過去最高更新

定  
量  
目  
標  
そ  
の  
他

- ・自己資本比率の維持 ⇒ 40%以上
- ・ROEの維持 ⇒ 7%以上
- ・DER(負債資本倍率) ⇒ 1.0以下

中期経営計画期間内（3年）で  
デジタルトランスフォーメーション、業務プロセス改革を含む  
合計350億円の投資

## 4. デジタルトランスフォーメーション・業務プロセス改革概要

領域		改革の方向性
組織横断	経営・事業管理	見える化の推進による各事業ごとの <b>収益管理強化</b> 、 <b>競争力の追求</b>
	需給計画調整	市場の供給ニーズに合わせ生産・在庫・販売の <b>バランスをコントロール</b> する機能を強化する
	ロジスティクス	価格競争力を維持するため、 <b>全社横断での物流ネットワーク</b> を再編する
仕事の在り方	加工・製造	さらに安心・安全で価格競争力のある商品を生み出すため、 <b>工程管理及び原価低減活動の強化</b> を行う
	販売	組織の力とテクノロジーを最大限活用した <b>新しい営業スタイル</b> を確立する



# 5. 中期経営計画基本戦略(6テーマ)

収益基盤の強化 (3つ)	<b>(1) 中核事業（食肉生産・卸事業）の基盤維持・強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・生産事業の確立・整備</li><li>・相場価格に影響されにくい食肉製品の開発</li><li>・輸出事業の強化</li><li>・食肉処理加工工場の人手不足、労務負担軽減への対応（機械化・省人化）</li></ul>	<b>収益力の根幹</b>
	<b>(2) 食肉加工メーカーとしての基盤強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・加工メーカーとしての機能強化</li><li>・プロセスセンターの整備</li><li>・ハンバーグ事業の再構築</li></ul>	<b>新たなる収益基盤</b>
	<b>(3) グローバル企業への展開・代替食肉の取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・物流加工機能を有する海外拠点の整備及び現地商売の強化</li><li>・輸入加工品の強化</li><li>・海外調達先の確保</li><li>・代替食肉への挑戦</li></ul>	<b>次の成長領域</b>

# 5. 中期経営計画基本戦略(6テーマ)

持続的発展のための 基盤構築 (3つ)	<b>(4) 業務プロセス改革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 販売戦略、物流戦略に沿った各拠点の再整備</li><li>・ 効率的な営業・物流体制の構築</li><li>・ 見える化の推進</li></ul>	<b>実効性・効率性の追求</b>
	<b>(5) コーポレート機能強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 投融資審査機能の強化</li><li>・ 戦略的資金調達による財務内容強化</li><li>・ 管理部門人材の強化</li></ul>	<b>グループ競争力強化</b>
	<b>(6) サステナビリティへの取り組み強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ SDGs を意識した経営</li><li>・ 将来を担う人材の育成</li></ul>	<b>社会の一員としての 存在意義強化</b>

## 6. 10年後のスターゼン像

スターゼン像  
10年後の

収益基盤の強化と持続的発展のための基盤構築により、  
**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します。**

収益基盤の強化

(1) 中核事業の  
基盤維持・強化

(2) 食肉加工メーカー  
としての基盤強化

(3) グローバル企業  
への展開・  
代替食肉の取り組み

基盤構築  
ための  
持続的発展の

(4) 業務プロセス改革

(5) コーポレート機能強化

(6) サステナビリティへの取り組み強化

# 7. 資料（10年後のマーケット）

## ①日本国内食肉消費量予測(OECD Data より抜粋)

	2019.3	中計1年目 2021.3 (予想)	中計2年目 2022.3 (予想)	中計3年目 2023.3 (予想)	(1,000 T) 2028.3 (予想)
牛肉	1,348	1,352	1,351	1,353	1,357
豚肉	2,627	2,645	2,645	2,649	2,662
鶏肉	2,450	2,459	2,466	2,472	2,501
合計	6,425	6,456	6,463	6,474	6,521

※食肉（牛、豚、鶏）の推定国内消費量はほぼ横ばいを予想

## ②国内形態別流通量(農林水産省ホームページより一部抜粋)

(単位：%)

西暦	二人以上の世帯			単身世帯			全世帯		
	生鮮食品	加工食品	外食	生鮮食品	加工食品	外食	生鮮食品	加工食品	外食
2000	35.2	47.9	16.8	16.8	37.8	45.5	31.6	45.9	22.5
2005	32.7	50.6	16.7	16.6	41.5	41.9	29.2	48.7	22.1
2010	31.0	52.2	16.8	17.4	44.8	37.9	27.8	50.5	21.7
2015	29.2	53.7	17.0	16.8	48.3	35.0	26.2	52.4	21.4
2020	27.7	54.8	17.5	16.0	51.6	32.5	24.7	54.0	21.3
2025	26.2	55.9	17.9	15.1	54.7	30.2	23.2	55.6	21.2
2030	24.7	57.0	18.3	14.2	57.9	27.8	21.8	57.3	21.0
2035	23.3	58.0	18.8	13.3	61.1	25.6	20.4	58.9	20.7

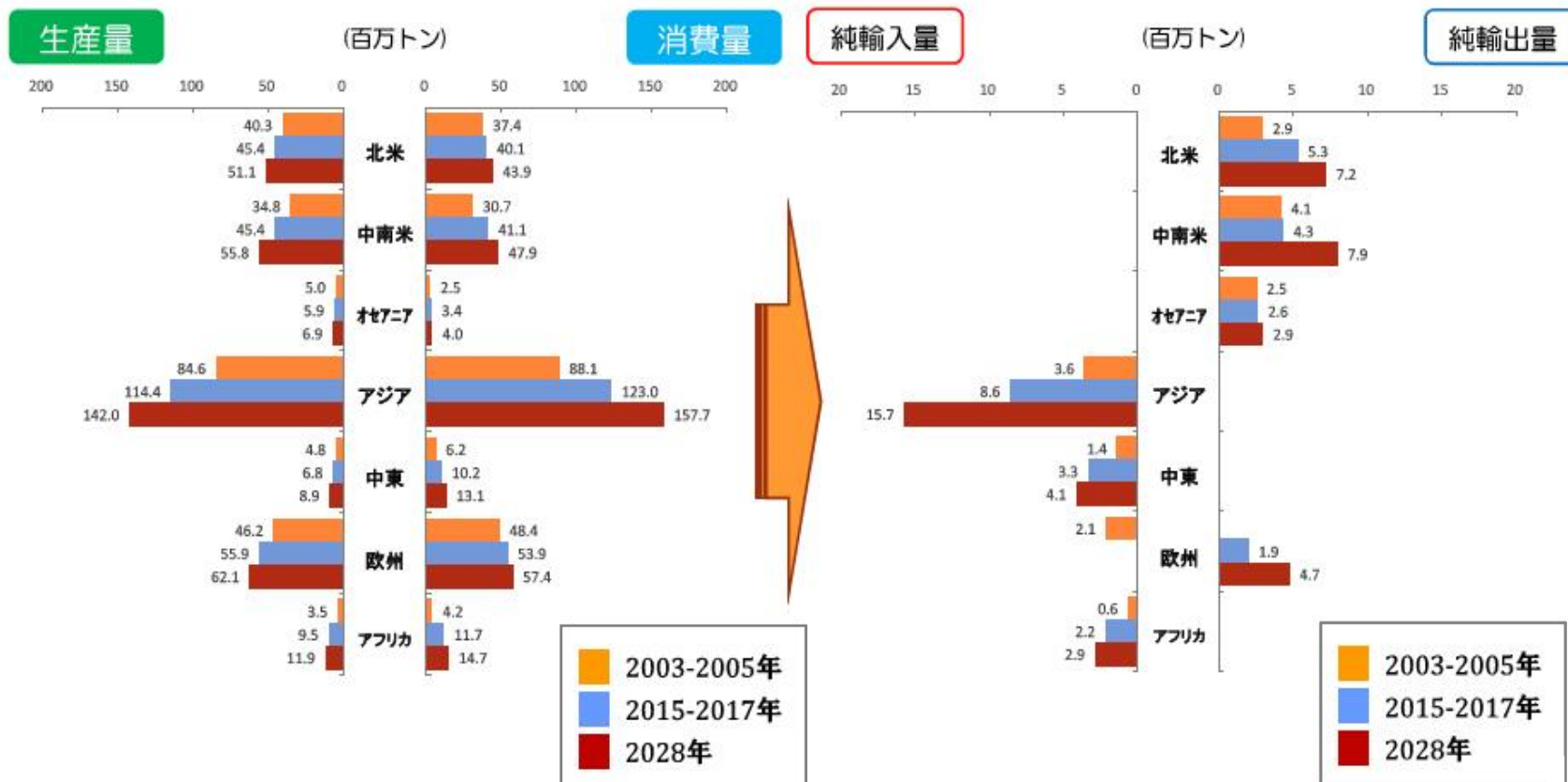
※国内食肉製品市場の限られたパイの中で、加工食品の構成比が増加。特に単身世帯が顕著。

# 7. 資料（10年後のマーケット）

## ③世界の食肉需給状況（農林水産政策研究所作成資料より 平成31年3月公表）

① 肉類の地域別生産量及び消費量の見通し

② 肉類の地域別貿易量(純輸出入量)の見通し



※アジアを中心に食肉需要の伸びが見込まれる。  
北米、中南米からアジアへの輸出増加が見込まれる。