



Chapter

04

中期経営計画

持続的成長に向けた
スターゼンの中期経営計画

食の安定供給を通じて持続可能で豊かな社会の実現を目指す当社グループの、中期経営計画に基づく価値創造の取り組みについて説明します。

- /26 外部環境
- /27 中期経営計画2023-2025
- /28 新規事業への挑戦
- /29 国内事業改革
- /30 DXへの取り組み



External Environment

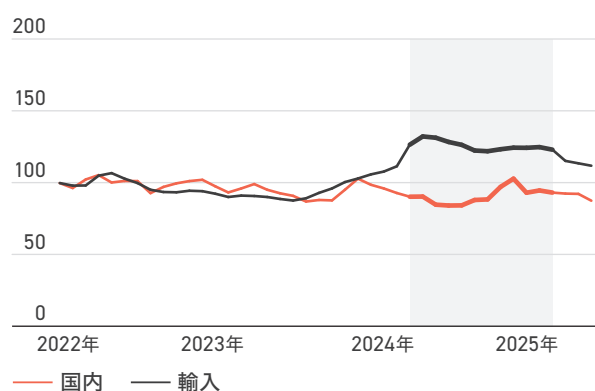
外部環境

2024年度の食肉相場の影響と需要の変化

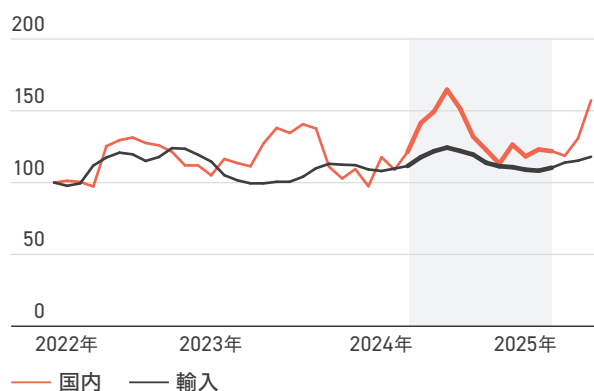
2024年度の食肉調達環境は、全体的に厳しい状況となりました。特に国産豚肉は、猛暑の影響で生産頭数が減少し、相場は過去に例を見ない水準まで高騰しました。輸入牛肉についても、現地相場の上昇に加え、円安の影響が重なったことで価格が高止まりし、消費を抑制する要因となりました。こうした調

達環境に加え、物価高による実質的な可処分所得の減少が消費者の節約志向を強め、比較的安価な輸入豚肉や鶏肉への需要が高まりました。その結果、2024年度の市場流通量は牛肉が前年比約4%減少した一方、鶏肉は2%増加しています。

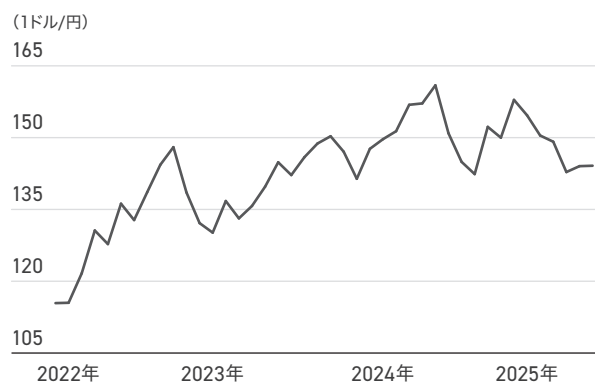
牛肉の価格変動率（2022年を100とした場合）



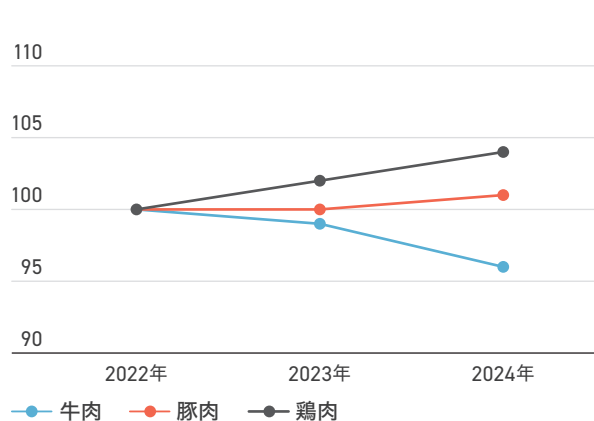
豚肉の価格変動率（2022年を100とした場合）



ドル円為替推移



推定出回り量（推定市場流通量）の変動率



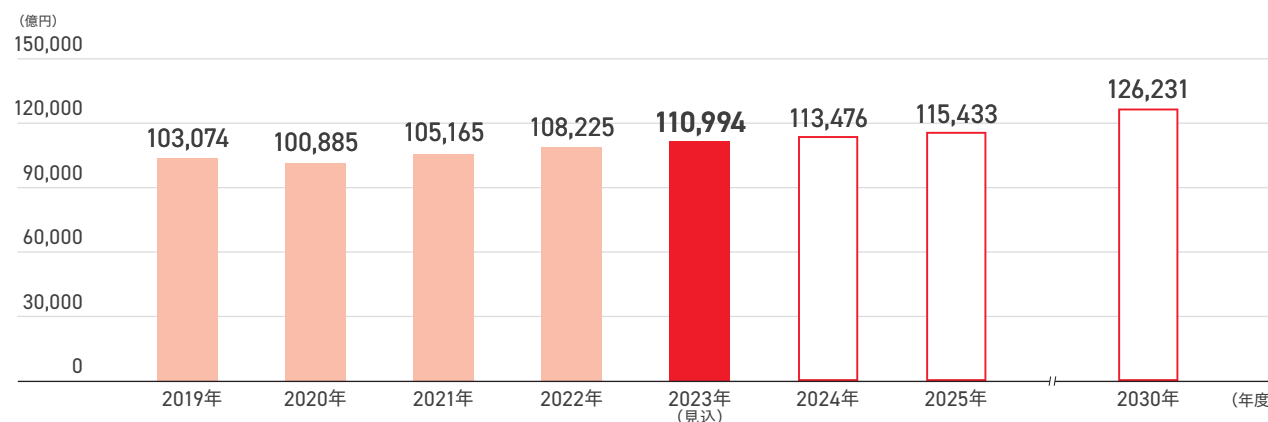
出典：農林水産省「食肉流通統計」
財務省「貿易統計」

中食需要の拡大と市場成長の展望

2023年度の加工惣菜・米飯市場は1兆1,594億円、日配市場は9兆9,400億円と堅調に推移しています。単身・共働き世帯の増加やタイパ志向の高まり

により中食の需要が拡大し、利便性の認知も進みました。2030年度には両市場とも1割以上の成長が見込まれています。

総菜・米飯市場規模推移・予測



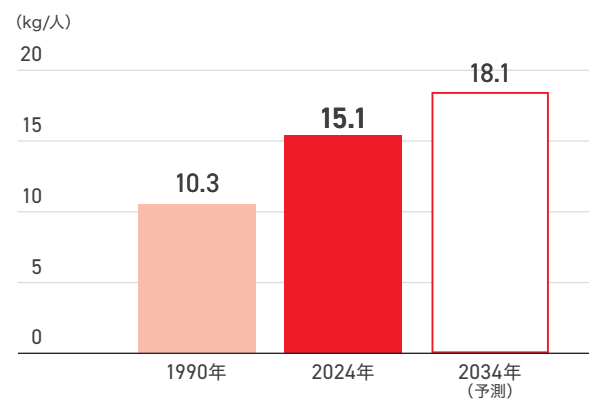
出典：矢野経済研究所「惣菜(中食)・米飯市場に関する調査」(2024)

東南アジアでの牛肉消費量の展望

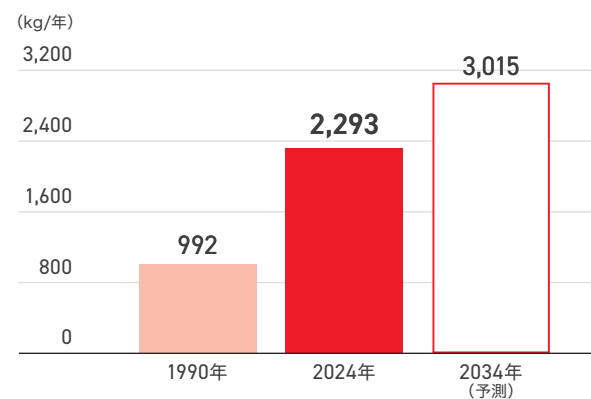
東南アジアでは経済成長に伴い中間層の所得が増加しており、食生活の多様化とともに、より高付加価値な食品への支出が進んでいます。特に牛肉は、嗜好性や栄養価の高さから需要が高まりつつあり、東南

アジア主要5カ国(インドネシア・マレーシア・フィリピン・タイ・ベトナム)においても個人消費量の増加が顕著です。今後も所得水準の向上と都市化の進展により、牛肉市場は持続的な成長が期待されています。

東南アジア5か国 1人当たり食肉消費量



東南アジア5か国 総消費量(枝肉換算重量)



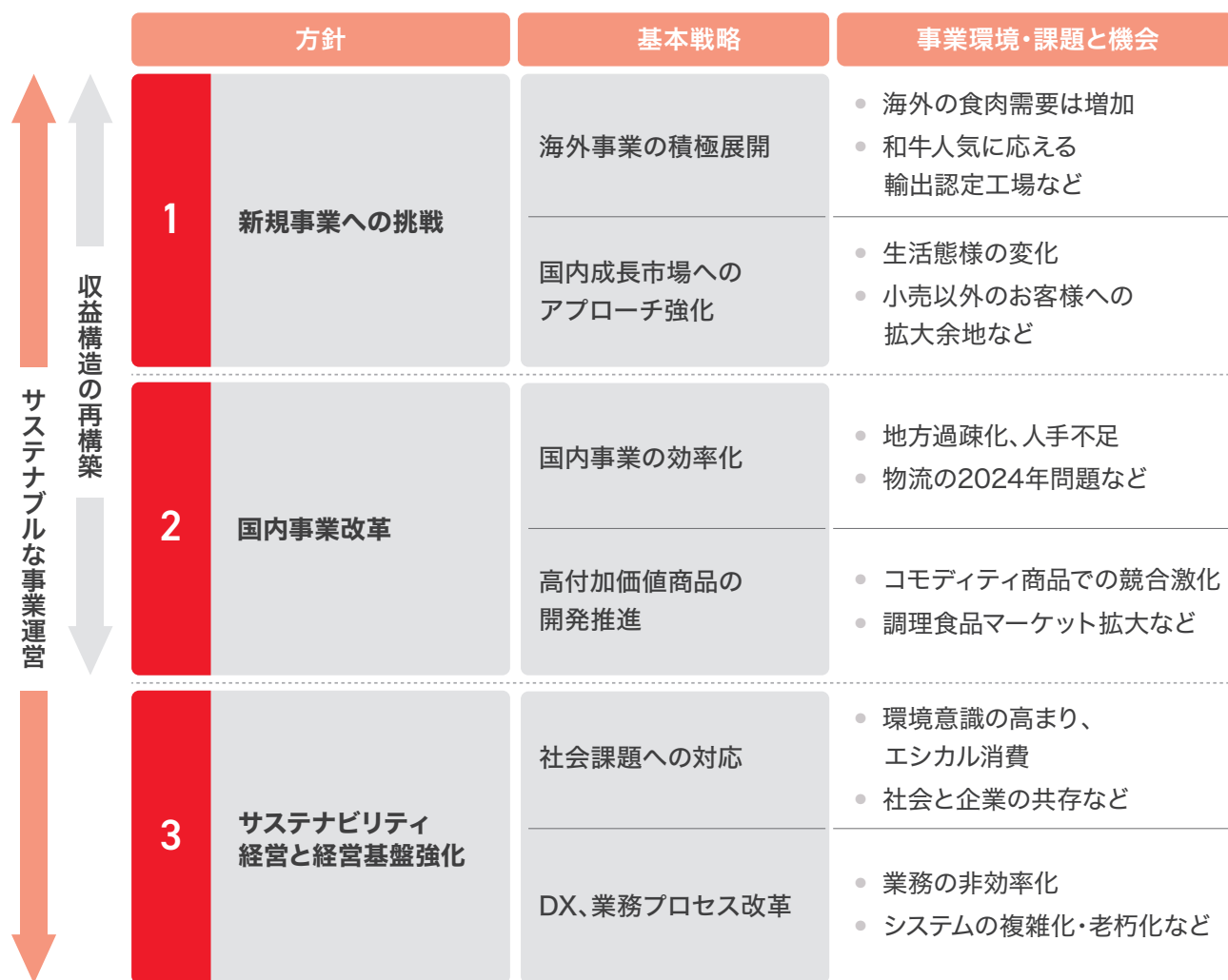
出典："OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034"

Mid-term Management Plan

中期経営計画2023-2025

2025年3月期は、中期経営計画の2年目にあたり、最終年度（2026年3月期）の目標の達成に向けて、各種施策と400億円の投資を着実に進めています。2026年3月期も引き続きさらなる成長に向けて取り組みを加速します。

中期経営計画概要



2026年3月期目標

EBITDA	ROE	ROIC	自己資本比率
120億円	8%以上	5.5%以上	40%以上

中期経営計画の目標と進捗について

中期経営計画の2年目の2025年3月期は、為替の変動や原料・飼料価格の高止まり、物価高や景気不透明感から、消費は安価商品へシフトし、食肉業界にとっては厳しい事業環境でした。そうした中、当社は価格転嫁に努め、加工食品の販売拡大を推し進めたことにより、過去最高の売上高と利益を達成しまし

た。ROEは中期経営計画で掲げる目標を上回る水準で堅調に推移しており、2026年3月期については、2025年3月期の特別利益の反動はあるものの、目標以上の水準になるものと見込んでいます。今後も成長投資と収益力強化のバランスを意識した経営により、計画達成に向けた取り組みを推進していきます。

連結	2025/3期	(対前期比増減)	2026年3月期(最終年度)
売上高	4,361億円	(6.2%)	4,400億円
EBITDA	123億円	(3億円)	120億円
経常利益	106億円	(-1.1%)	100億円
ROE	14.6%	(4.5ポイント)	8.0%以上
ROIC	6.2%	(-0.1ポイント)	5.5%以上

投資方針

中期経営計画3年間ににおいて、「収益構造の再構築とサステナブルな事業運営」をテーマに掲げ、海外事業の積極展開や国内事業の効率化、高付加価値商品の開発推進、DX推進などの分野で、総額約400億円を投資する計画を立てました。これまでほぼ予定通りに進捗しており、金額ベースで9割以上実施済みもしくは実施に向けて取り組んでいるところです。各プロジェクトのROICを把握し、投資効果を検証しながら、引き続き進めていきます。

3年合計で 400億円の投資

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

還元方針

資本効率の向上と株主還元の充実を図るため、DOE（連結純資産配当率）を導入し、2025年3月期については2.6%となり、3.0%を目指す配当方針を掲げています。今後も安定的かつ継続的な株主還元を行うとともに、成長に向けた投資とのバランスを図りながら持続的な企業価値向上を目指してまいります。



Challenging a New Business

新規事業への挑戦

当社は、中期経営計画に基づき、海外・国内双方で成長機会を捉えた事業展開を加速しています。国産和牛を核とした輸出強化やオーストラリアでの肥育農場取得により、グローバル供給体制の強化を進めています。

海外事業の積極展開

中期経営計画において「海外事業の積極展開」を重要戦略と位置付け、2025年4月には豪州ブロードウォーターダウنز社を子会社化しました。さらに、

国内外での高品質な牛肉供給体制の強化を目的に、水迫ファームとの業務資本提携も実施しています。



豪州Wagyu肥育農場の子会社化

オーストラリア農場買収の背景

当社は、1955年に業界に先駆けて豪州から牛肉のテスト輸入を行い、1972年に現地法人（現スターゼンオーストラリア）を設立するなど、長く現地サプライヤーとの信頼関係を築いてきました。豪州は他の生産国と比べ牛肉需要の高い中国や東南アジアに近いという地理的優位性があります。加えて、疾病リスクが低く、ハラル認証施設も多いためイスラム市場への進出も期待できます。さらに、豪州からFTA加盟国への輸入関税がゼロであることから、価格競争力でも優位性があります。



農場の特徴

農場の面積は東京ドーム約1,500個分に相当し、約4,000頭の豪州Wagyuを肥育しています。牛に過度なストレスを与えない飼養環境を整え、牛の健康に配慮して良質かつ安定した肉質を実現しています。サステナブルな牛舎管理や肥育方法が評価され、2024年に「豪州フィードロット・オブ・ザ・イヤー」で第2位に選ばれました。

各国での輸入関税率

輸出国			
		豪州	米国
輸入国	中国	0%	32%
	インドネシア	0%	5%
	タイ	0%	50%
	フィリピン	0%	10%

(2025年8月現在)

今後の展望

今後は、一般的な豪州牛肉に比べ、相場変動の影響を受けにくい豪州Wagyuの供給体制を強化し、独自性のある豪州Wagyuブランドの確立に注力していきます。今回子会社化した農場は、当社の豪州Wagyuブランド「御櫻牛」の委託肥育を担ってきた実績があり、子会社化により肉質の向上や肥育頭数の拡大など、より踏み込んだ取り組みが可能となりました。

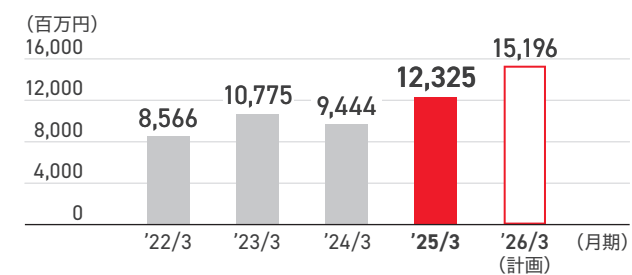


国産和牛輸出事業と水迫ファームとの資本業務提携

輸出専用ブランド「AKUNE GOLD」を軸に和牛輸出を拡大させており、2022年に開催されたWorld Steak Challengeでは最優秀賞を受賞しました。これにより、欧州各国での知名度が向上し、販売数量が年々増加しています。また、2025年3月には、国内

有数の和牛生産者である水迫ファームと資本業務提携を締結しました。将来的な国産和牛の供給減少リスクに備え、安定的な供給体制を構築するとともに、水迫ファームから牛肉の生産・肥育に関する助言を適宜受け、豪州での肥育事業に活かしていきます。

海外売上高推移



Domestic Business Reform

国内事業改革

スターゼングループは、消費者ニーズの多様化や人手不足、食品ロスといった社会課題に対応すべく、「お客様に選ばれる商品」の開発を強化しています。さらに物流効率化と「2024年問題」への対策に向け、受発注のしきみから配送プロセスの見直しを進めています。

高付加価値商品の開発推進

共働き世帯の増加や生活スタイルの変化を背景に、消費者の価値観やニーズは「時短」「簡便」「健康」「個食」など、ますます多様化しています。こうした変化に対応するため、当社では、価格や機能といった従来の価値軸に加え、「ストーリー性」や「体験価値」といった商品に込められた背景や使う場面での満足感といった、より深い価値を提供する商品開発に取り組んでいます。

その一環として、商品開発プロセスを抜本的に見直し、営業・製造・マーケティングなどの部門が連携しながら、ターゲット層や食のシーンを明確化し、顧客視点を重視した「マーケットイン」の発想に基づく商品設計を推進しています。

たとえば、家庭での手作り率が依然として高く、子育て世代を中心に食卓への登場頻度が高いハンバーグについては、共働き世帯のライフスタイルや調理ニーズを踏まえ、手作りの代替となる品質を目指してリニューアルを実施しました。添加物をできるだけ減らし、素材の味を活かす配合に見直した「DELI BURG」は、利便性と手作り感の両立を実現し、発売後は高い評価を得ています。

また、近年注目されるホルモンや内臓肉などの副生物についても、当社はと畜場併設の自社工場を持つ強みを活かし、鮮度の良い原料を安定的に確保できる体制のもと高付加価値商品の開発を進めています。具体的には、下処理や味付け、パッケージ技術を駆使し、家庭用の個食パックから外食・業務用まで、幅広いラインアップを展開し、コンビニや焼肉店などの外食向け商品も含め、多様なニーズに対応しています。

さらに、小売業におけるアウトパック商品のニーズの高まりにも対応しています。慢性的な人手不足や業務効率化の要請を背景に、店舗のバックヤード作業

を軽減するスライス加工済み精肉や、肉とタレを組み合わせるだけで簡便に商品化できるキット商品を拡充。自前のプロセスセンターで加工を行うお客様に対しては、当社の加工ノウハウを活かした、使いやすく歩留まりの良い規格原料の提供を通じて、現場の作業負担やロス低減にも貢献しています。

今後も、現場からの視点と加工現場での課題解決力を強みに、消費者に新たな価値と体験を提供する商品開発と、最適な商品・サービスの提供を通じて、企業価値の向上を図ります。



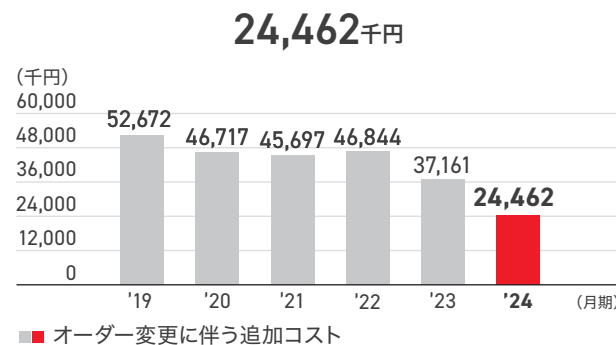
物流効率化の推進

オーダーの精度向上とインフラ整備

当社グループは、「物流の2024年問題」への対処を進めるとともに、物流の効率化を進めてきました。2024年度は、グループ内の輸配送に関わるルールを改正し、関係部署の業務を効率化したことで、年間約1,000万円のコストダウン、450時間の効率改善を実現しました。また、2025年末には関西地区の基幹営業拠点である伊丹営業センターの新築移転、2026年には川崎市東扇島センターの開設等、物流に関わるインフラ整備も順調に進んでいます。

これらの施設により今後、物流関連業務の効率化をさらに推進し、車両の積載効率改善等の物流課題を解決していくことでコスト抑制を進めます。今後もグループ全体の物流DX構築と運用を強化し、「物流の2030年問題」を見据えた持続可能な物流体制の構築に取り組んでいきます。

オーダー変更に伴う追加コスト



伊丹営業センター(完成イメージ)

モーダルシフト

トラックドライバーの時間外労働の上限規制厳格化に対応するため、当社は長距離幹線便の一部で、トラック輸送からフェリーや鉄道に転換するモーダルシフトを進めてきました。現状、対象としているのが北海道～関西、広島～東京区間の一部の商品で、数年前から鉄道による定期便として取り組んでいます。昨年度から該当エリアの鉄道輸送比率を増やしたことにより、輸送区間中でのCO₂排出量が前年比31.7%削減となりました。ドライバー不足への対策だけでなく、環境対策にも効果を上げています。



モーダルシフトの取り組み

Digital Transformation

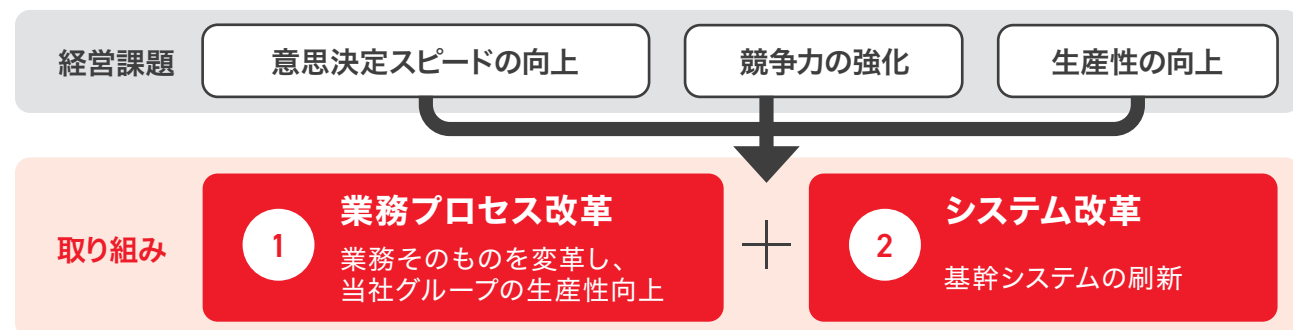
DXへの取り組み

スターゼングループには70年以上培った食肉に関する高度な知見や技術などの経営資源があります。一方で、事業拡大に伴う部門間連携の難しさ、業務手続きの複雑化によるコスト増や、システムの老朽化などの直面する課題に対処するにはシステムの刷新と業務効率の改善が急務となっています。当社ではそのような問題を解決するために、2019年4月に「Zeusプロジェクト」を立ち上げました。

「Zeusプロジェクト」とは

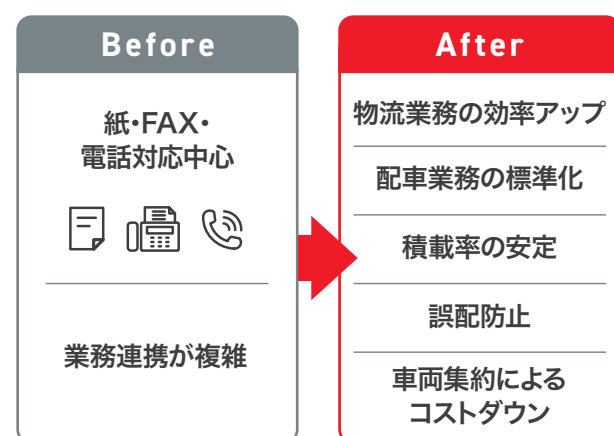
「Zeusプロジェクト」のコンセプトは、経営課題である「意思決定スピードの向上」「競争力の強化」「生産性の向上」を解決するために、業務そのものを変革し、仕事のやり方を変えること(=業務プロセス改革)と、基幹システムの刷新(=システム改革)を両輪で進めることです。当初は試行錯誤が続きましたが、Zeus本来の目的と意味そのものを振り返り、将来にわたって業務を維持・継続できることを主眼に、当社

ICT本部を中心としたメンバーで、新基幹システムを内製で構築しています。DXをすべて外注せず可能な限り社内で行えることは他社にない強みでもあります。長年の知識や経験をもとに現場メンバーの意見や要望をくみ取りながら、業務効率を向上させつつ、各種の経営指標がタイムリーに確認できるようなシステムの開発を進めています。



物流配車管理システム(LINK)稼働

基幹システム刷新に向け、3年間の構想策定を経て、2025年3月から物流、配車システムを一新しました。物流は当社の「血流」部分で事業の要であるにもかかわらず、この分野の業務は紙、FAX、電話中心の非効率なものでした。LINKにより一度の入力で社内外でのデータ連携が可能になり、非効率な手作業が順次減らされていく予定です。今後、各部署における基幹システムが段階的に稼働することで、LINKとの連携が広がり、グループ内の業務改善も各所で進展していきます。また、これは物流における多くのムダを排除し、物流業界が抱える課題の解決にも寄与します。



開発を内製化し、システム構築プロセスの簡素化

食肉は畜種や規格、形態など多くの要素が複雑に組み合わさるため、システム化のハードルが高いと言われています。Zeusプロジェクトは、まずすべての畜種、取引に共通する機能(標準機能)を整え、追ってそれぞれの畜種や取引固有の特化機能を完成させる方針で進めています。

この方針に基づき、2025年5月に商品規格や関わる通常業務が比較的シンプルな「国産プロイラー」に関するシステムから稼働させました。今後、より業務が複雑な牛肉や豚肉に順次展開していきます。この基幹システムの刷新により、将来的にグループ内で約16万時間/年の業務効率化を見込んでいます。

新基幹システムの構成図(例)



基幹システム稼働スケジュール

