

第2次中期経営計画

(2025-2027)

スター精密株式会社

<https://www.star-m.jp>

証券コード 7718

2025年2月12日

第2次中期経営計画

2030年の目指す姿	2
第2次中期経営計画（2025～2027年）KPI	6
事業ポートフォリオの考え方	7
事業戦略 ① 工作機械事業 ② 特機事業	8
新規事業開発戦略	21
キャッシュ・アロケーション	23
株主還元方針	24
サステナビリティ方針	25
カーボンニュートラル	26
人材戦略	27
コーポレート・ガバナンスの深化	29

理念に基づく経営基盤、人事制度、研究開発力に支えられた複数事業体制により、売上高1,000億円、営業利益200億円を目指す

工作機械事業

主力事業として
全社のさらなる発展を
牽引する役割

特機事業

高収益体質に回復し
継続的なキャッシュを
創出する役割

新規事業

メディカル事業等
将来性のある
第三の柱としての役割

- 多様性を有し、個々人が行動指針の模範たる特性を備えた経営体制
- 性別、年齢、人種を問わず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる環境構築
- 独自技術を継続的に創出する研究開発力

第1次中期経営計画 2022-2024

変革の土台作り

第2次中期経営計画 2025-2027

変革の推進

第3次中期経営計画 2028-2030

目指す姿の実現

工作機械事業

- 生産体制の強化
- HW技術の深掘り
- SW技術の導入促進

- 医療分野の拡大
- 顧客満足向上へのサービス拡充
- SW技術の強化

- 自動盤のトップメーカーとしての地位確立

特機事業

- mPOS/FD市場の深掘り
- 染み出し領域の探索
- M&A含むSW技術の強化

- 収益性の回復
- 染み出し領域の事業化
- SW技術を活用したサービス事業の立上げ

- 店舗運営におけるトータル・ソリューション・プロバイダー

新規事業

- M&Aを中心とする新規セグメント探索と事業化企画立案と推進

- メディカル事業参入
- 自社資源の活用に加え、オープンイノベーション活動の加速

- 新規事業領域
- 売上高100億円
 - 営業利益15億円

体制整備

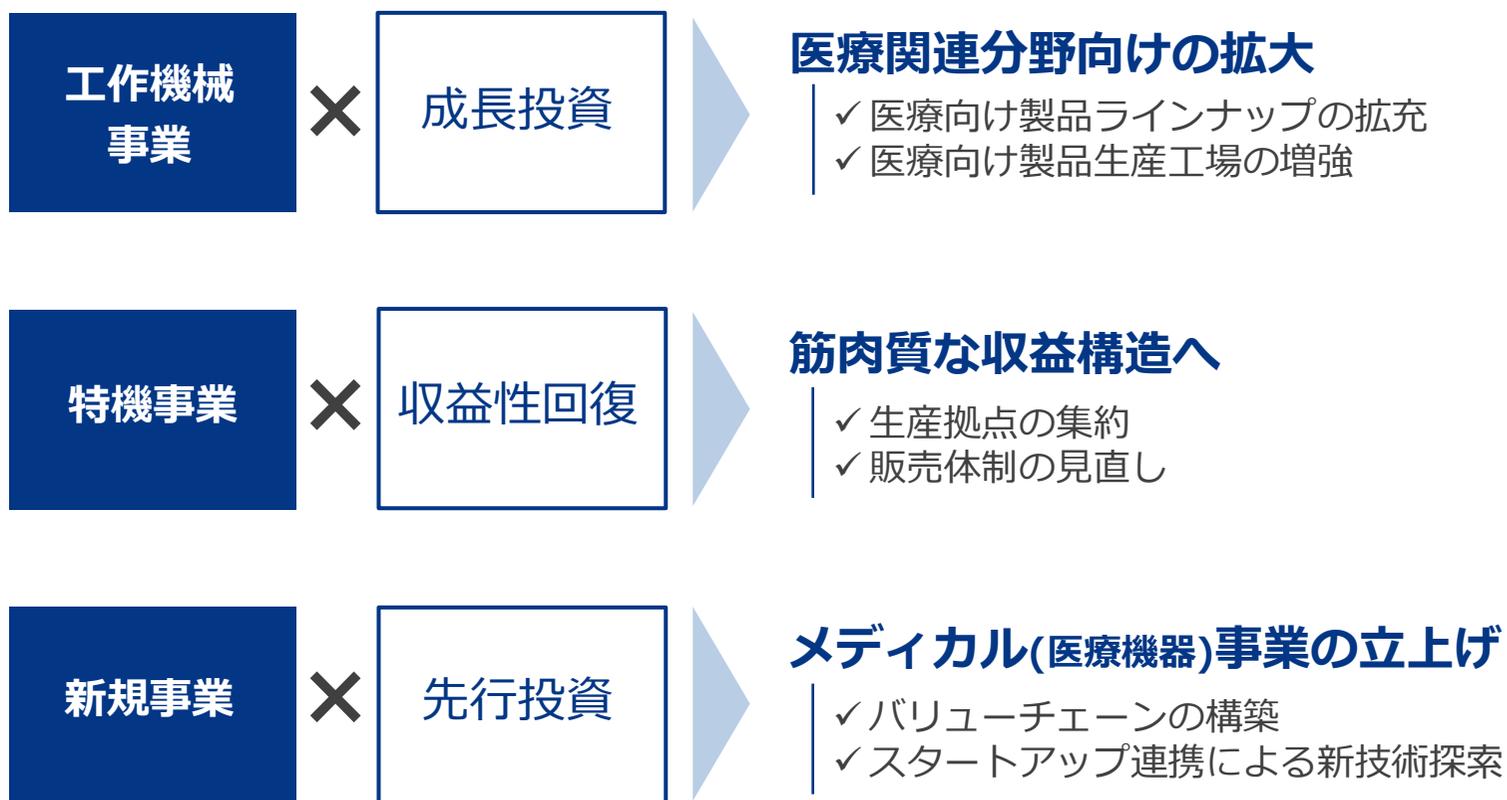
- 経営基盤の強化
- 研究開発体制の強化
- 人事制度改革

- ガバナンス体制の強化
- 新人事制度に基づく企業風土改革

- 経営基盤の継続強化

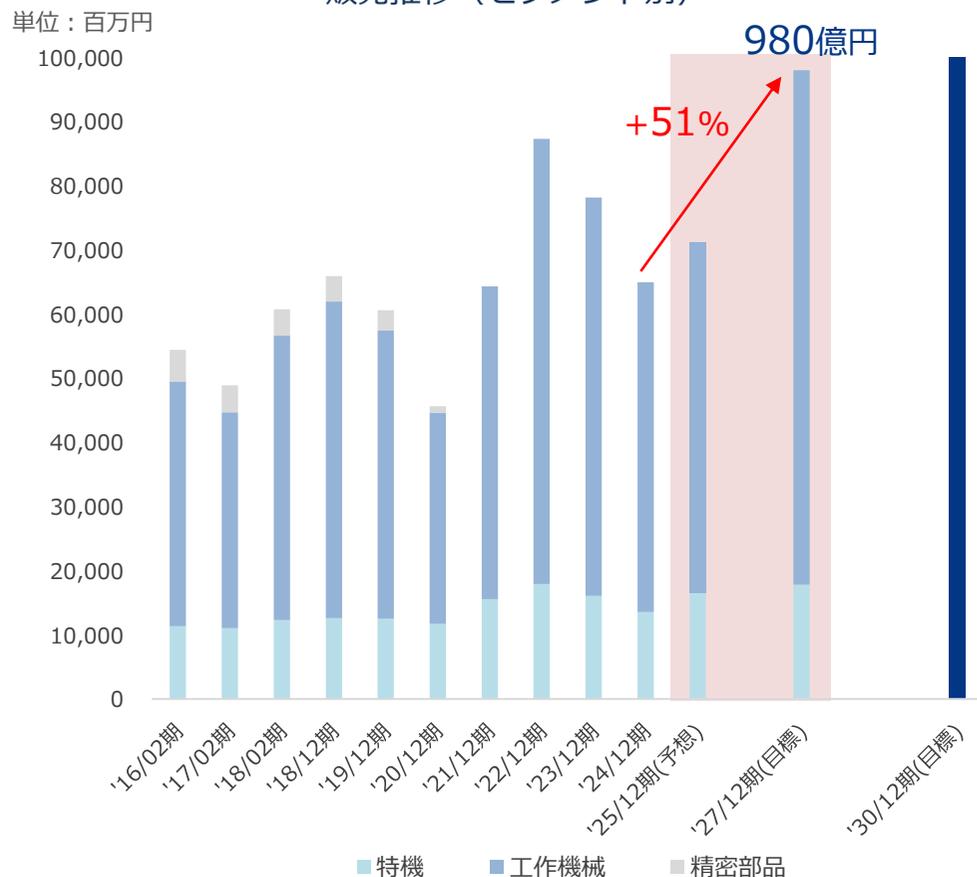
*FD: Food Delivery, HW: Hardware, SW: Software

第2次中期経営計画は「変革の推進」を掲げ、 目指す姿へ向けた各事業領域の戦略を実行

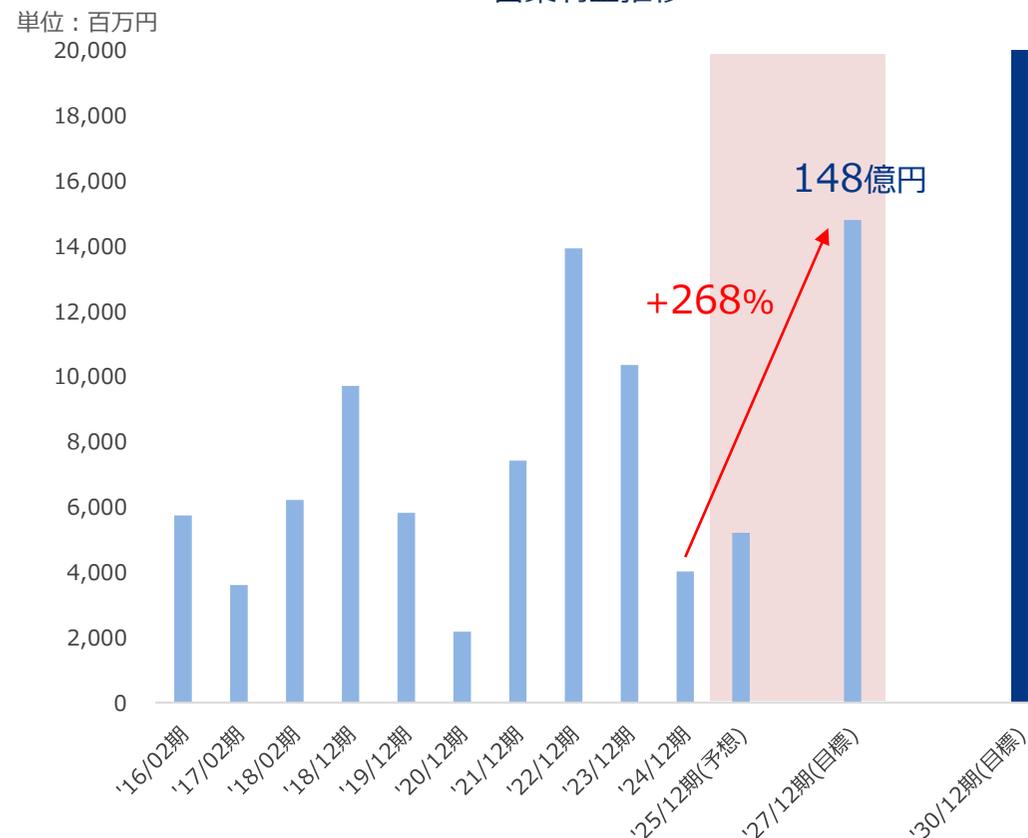


目指す姿へのマイルストーンとして第2次中計は着実に成長する (2027年は過去最高の業績を見込む)

販売推移 (セグメント別)



営業利益推移



※ 1 2018年12月期は決算期変更のため、当社および国内連結子会社は10カ月・海外連結子会社は12カ月の変則決算となっております。

※ 2 2021年12月より、事業セグメントの区分を見直し、報告セグメントを「特機事業」「工作機械事業」の2つの区分に変更しております。

第2次中期経営計画（2025～2027年）KPI



営業キャッシュフロー

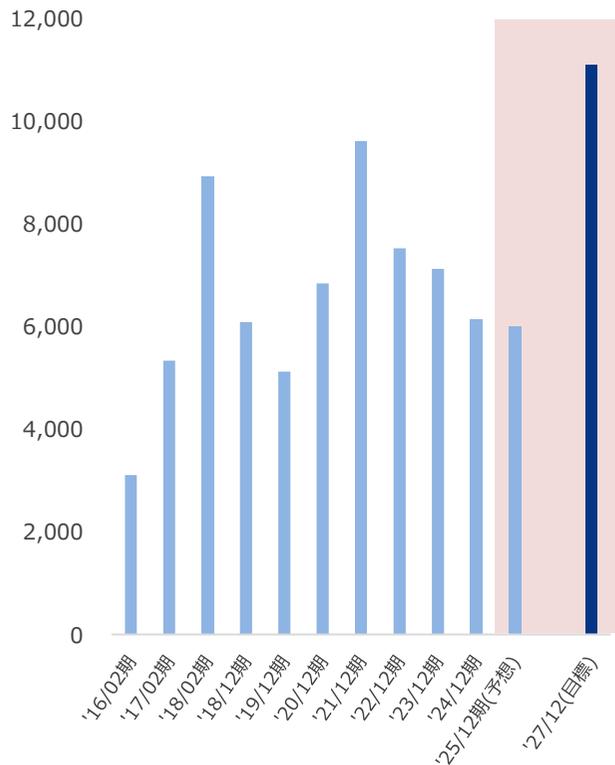
第1次累計

208億円

第2次累計

▶ **240億円**

単位：百万円



ROE

FY2024

2.4%

FY2027

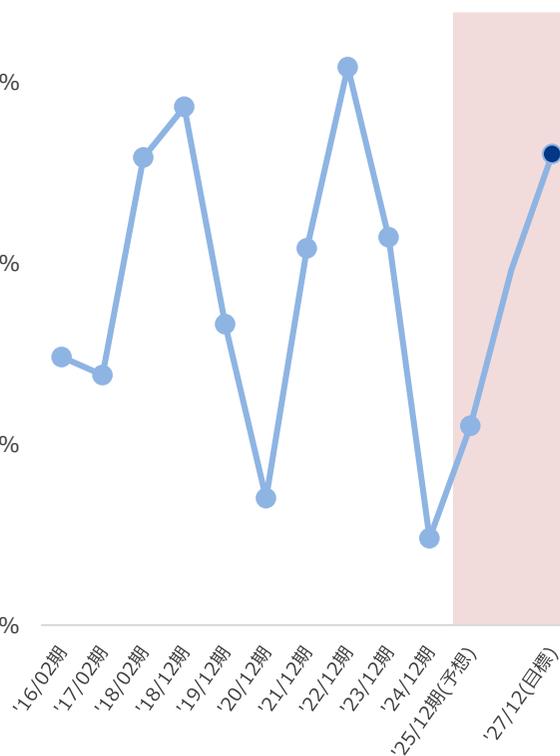
▶ **13.0%**

15%

10%

5%

0%



1人あたり営業利益

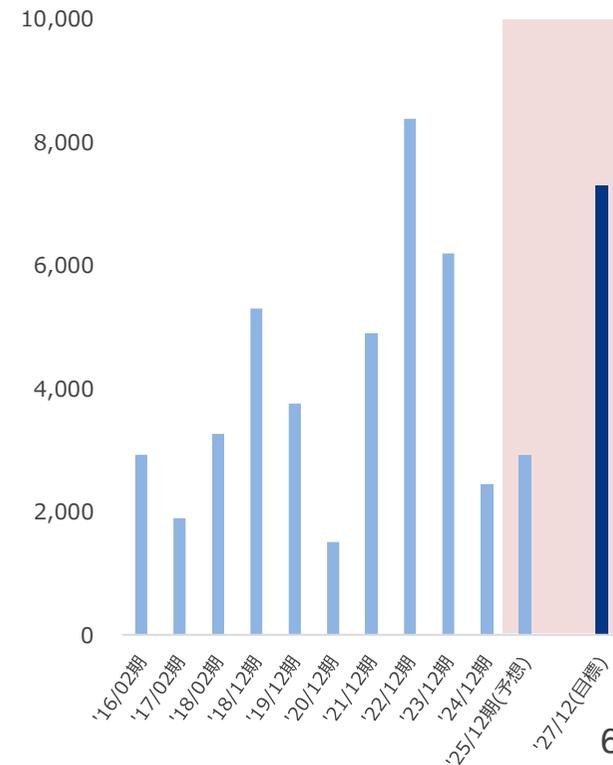
FY2024

244万円

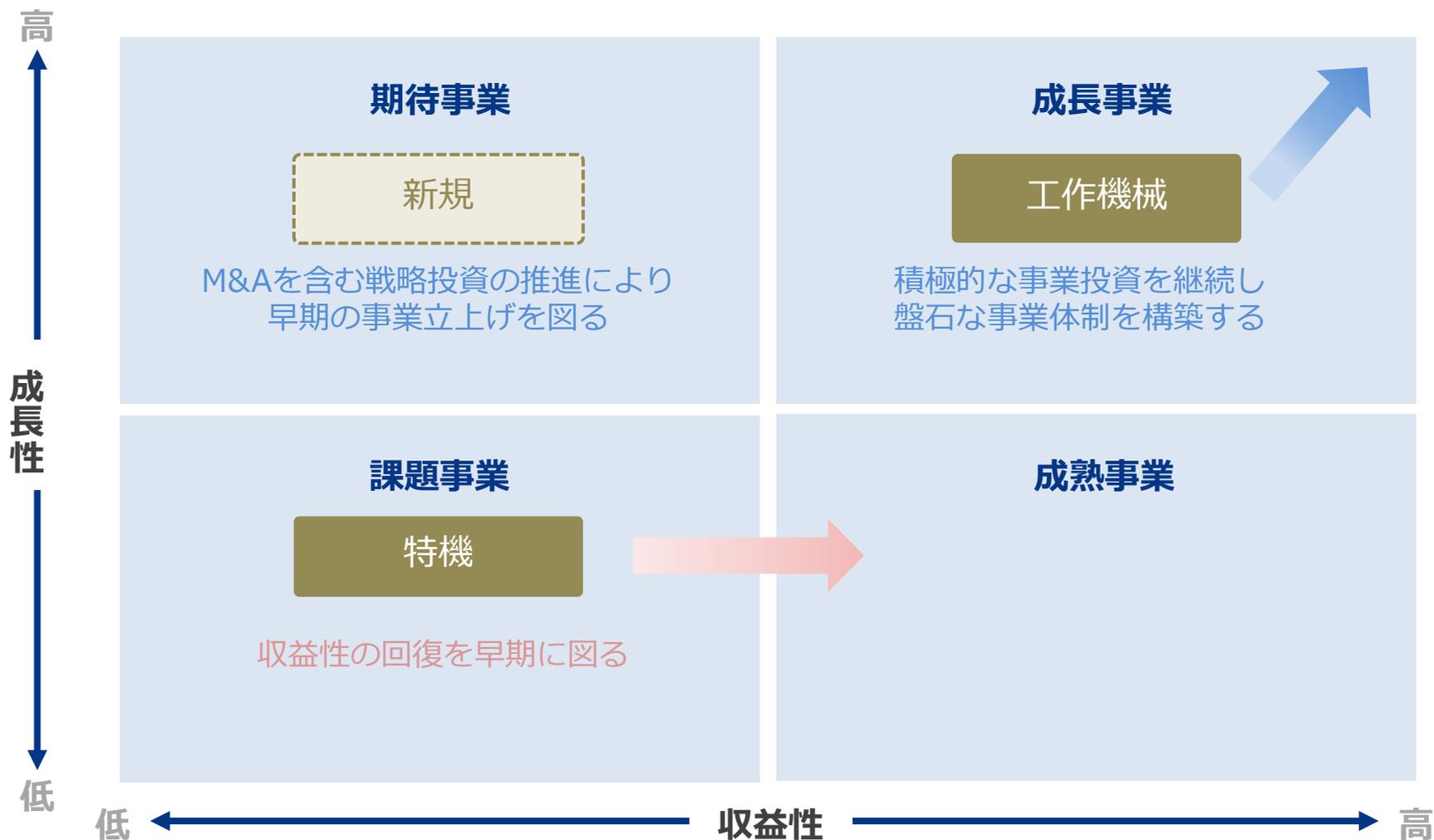
FY2027

▶ **730万円**

単位：千円



課題事業は事業構造最適化による収益性回復を図りつつ 期待事業・成長事業への重点的な投資を実行





売上高

FY2024 514億円 ▶ FY2027 **800**億円

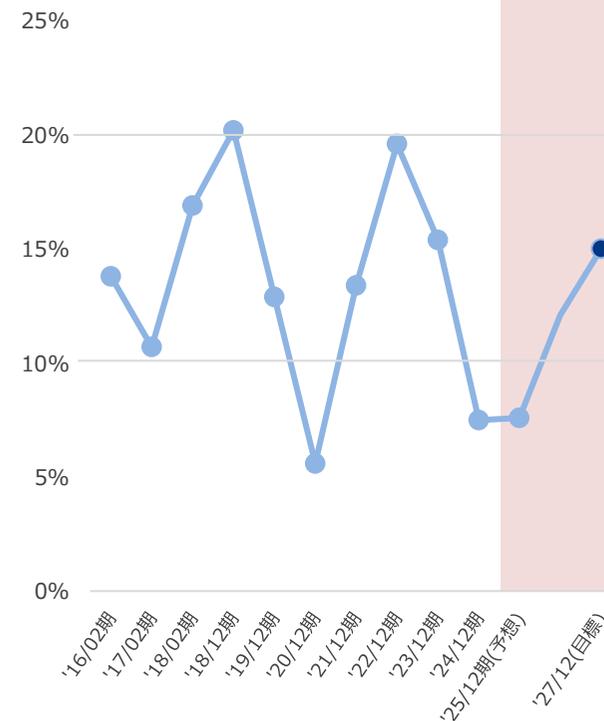
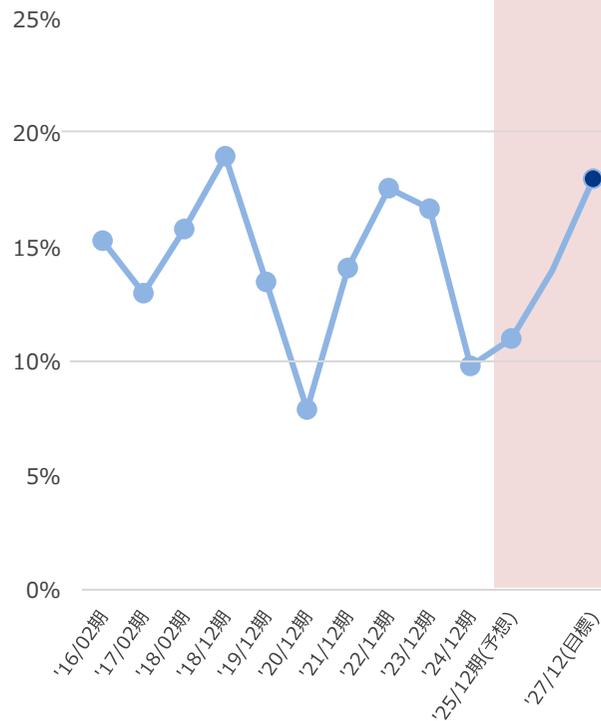
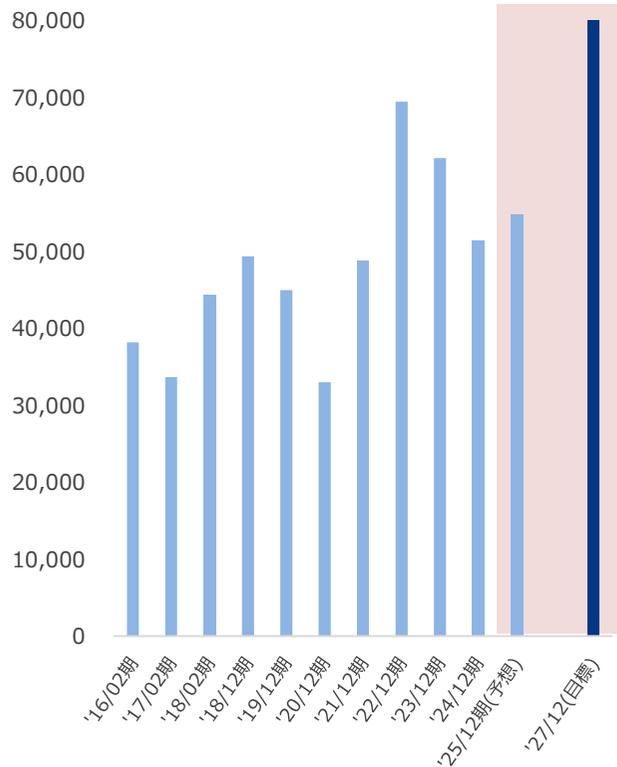
営業利益率

FY2024 9.8% ▶ FY2027 **18.0**%

ROA

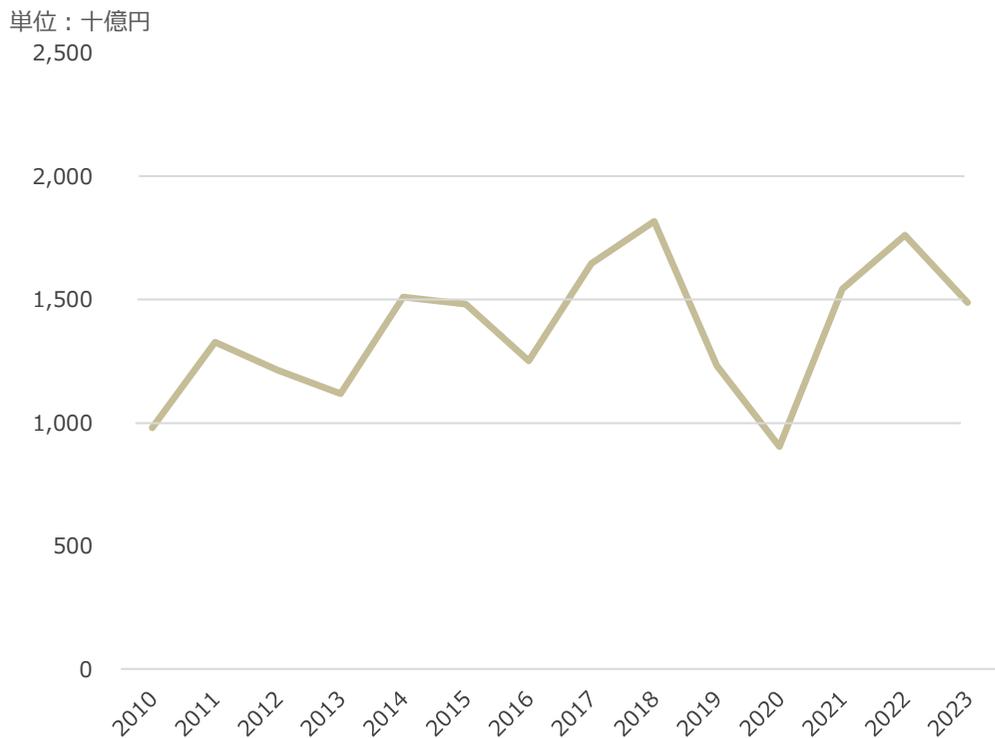
FY2024 7.5% ▶ FY2027 **15.0**%

単位：百万円



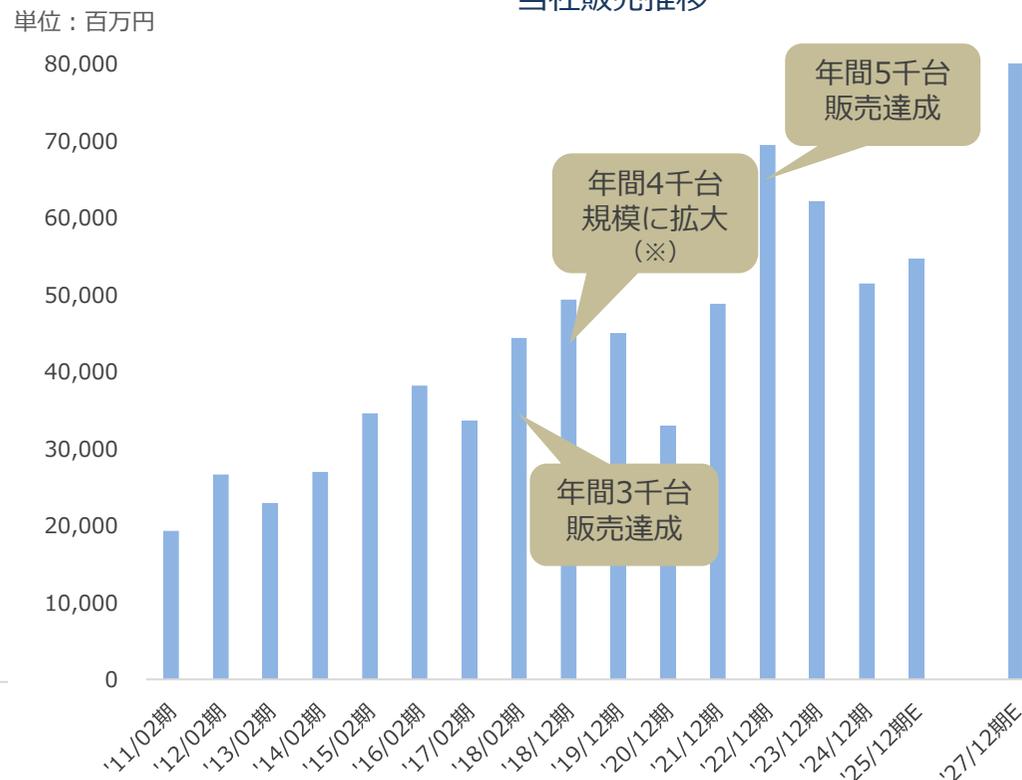
工作機械全体の需要は景気循環を受けて周期的に変動するものの 自動盤需要は拡大傾向で推移(シクリカル・グロース)

日工会 受注総額



※ 一般社団法人 日本工作機械工業会「統計情報」より作成しております。

当社販売推移



※ 2018年12月期は決算期変更のため、当社および国内連結子会社は10カ月・海外連結子会社は12カ月の変則決算となっております。

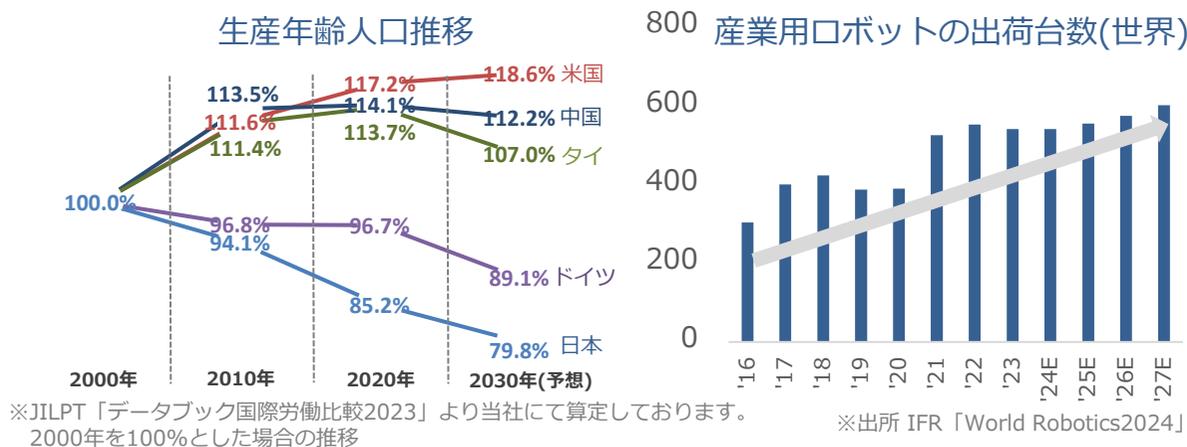
自動盤の需要は高まり続けており 特に当社製品の優位性が活かせる領域の需要が拡大

①モノの小型化・精密化



医療機器やデジタル機器の小型化、自動車の高機能化等、技術の発展によりモノの精密化が進む。

②製造現場の省人化



先進国を中心とした、労働力の減少や増加速度の鈍化、工場のDX化を背景に製造現場では省人化が進む。

自動盤需要の拡大

さらに当社においては…

難削材の増加により当社自動盤の強みである**“剛性”**が生きるトレンドへ

Point
部材を精密かつ大量に加工するための代替技術はなく、自動盤需要の拡大における懸念は小さい。

2025年から世界の設備投資需要は回復基調に転換

欧州

景気循環に伴う一定の回復への期待

米州

新政府方針(内需拡大策)発表や金利低下に伴い回復が進展

日本

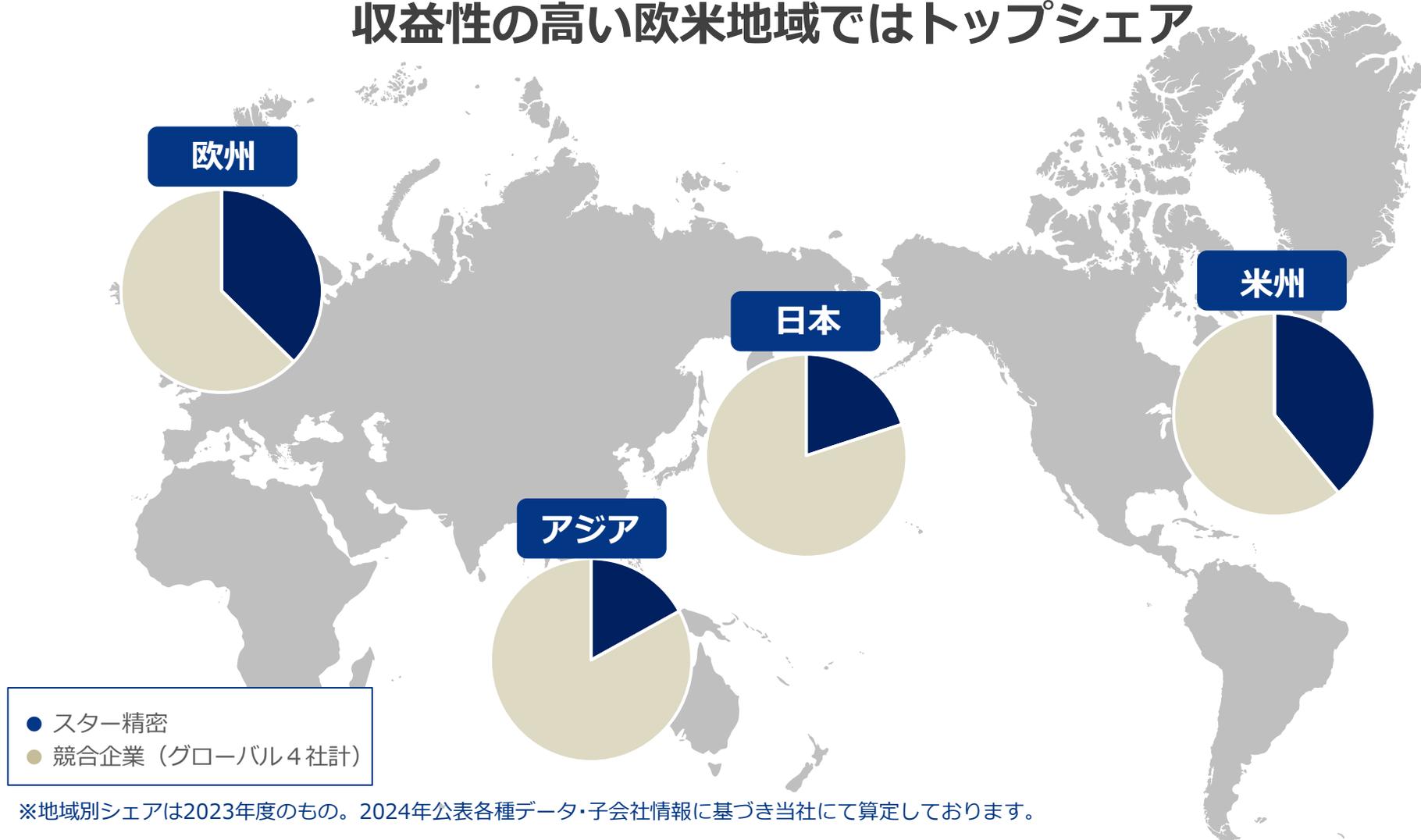
品質不正問題の落ち着きによる自動車での一定の回復や半導体等の需要増加

アジア

中国
2025年春以降の政府方針(内需刺激策)に基づき回復
ASEAN等
地政学リスクを踏まえた製造拠点の移転により増加

① 工作機械事業：地域別のシェア状況

収益性の高い欧米地域ではトップシェア

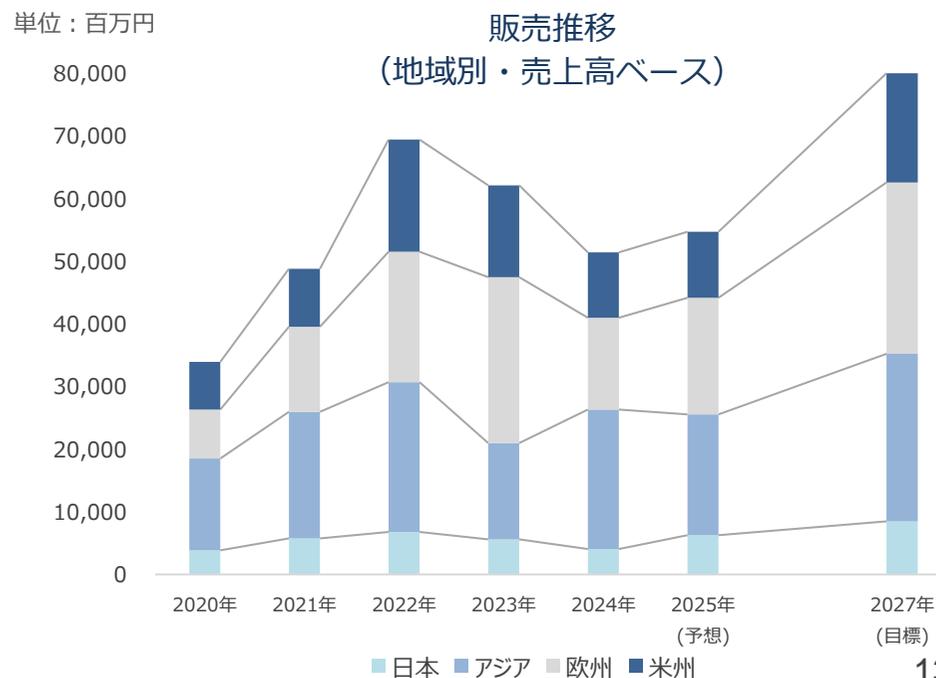
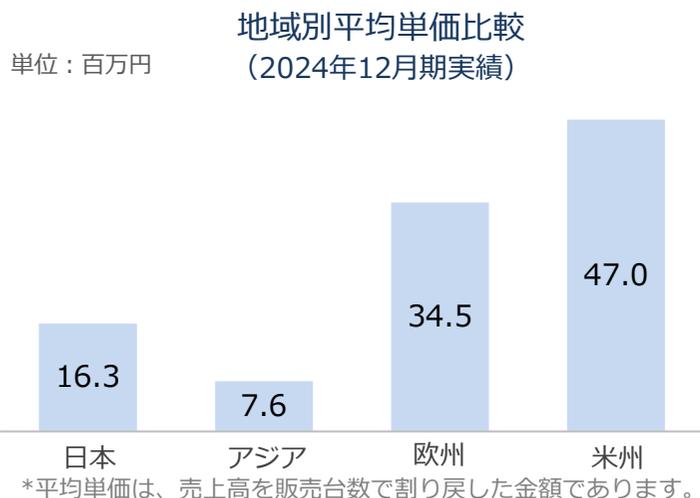


- スター精密
- 競合企業 (グローバル4社計)

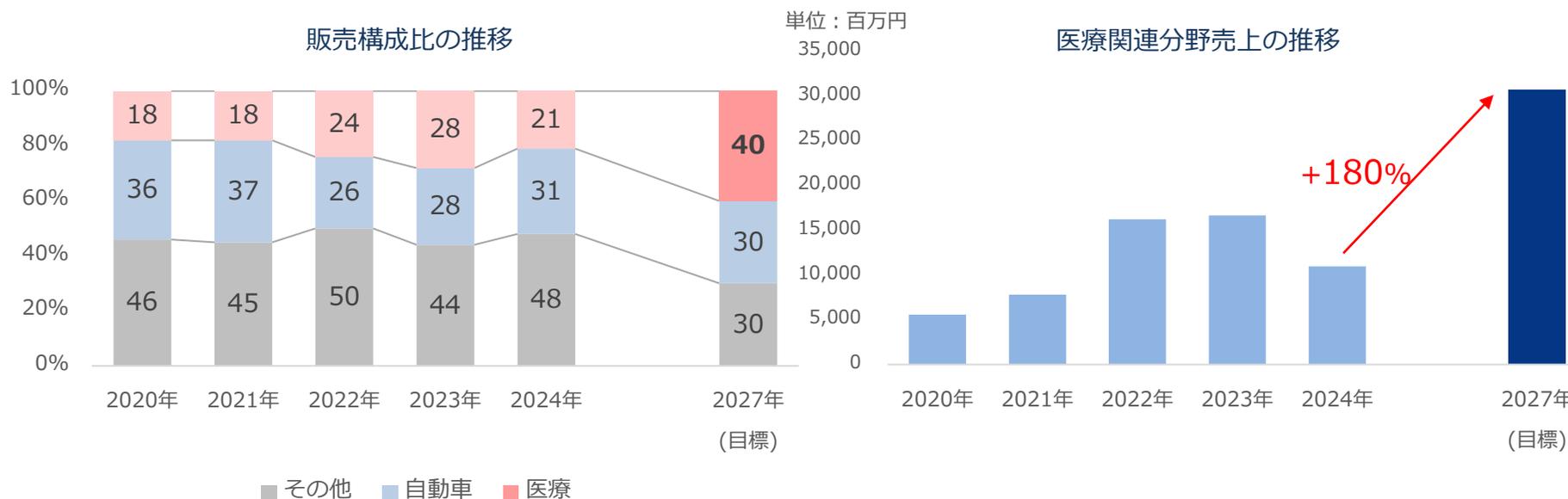
※地域別シェアは2023年度のもの。2024年公表各種データ・子会社情報に基づき当社にて算定しております。

米州や欧州などの医療関連分野を重点領域として注力

- 米州：医療関連分野を中心に拡販
その他航空宇宙関連分野なども開拓
- 欧州：医療関連分野を中心に拡販
自動車関連分野のEV化減速に伴う内燃機関需要回復へのフォロー
- アジア：地政学リスクに伴う自動車関連分野などでの東南アジアシフトをフォロー
インドは医療関連分野を中心に自動盤市場を開拓
- 日本：半導体関連分野を中心に拡販



市場成長期待が高い**医療関連分野**での**工作機械販売**を強化するため 技術サポート体制の拡充や複雑加工可能な製品ラインナップ強化を実行



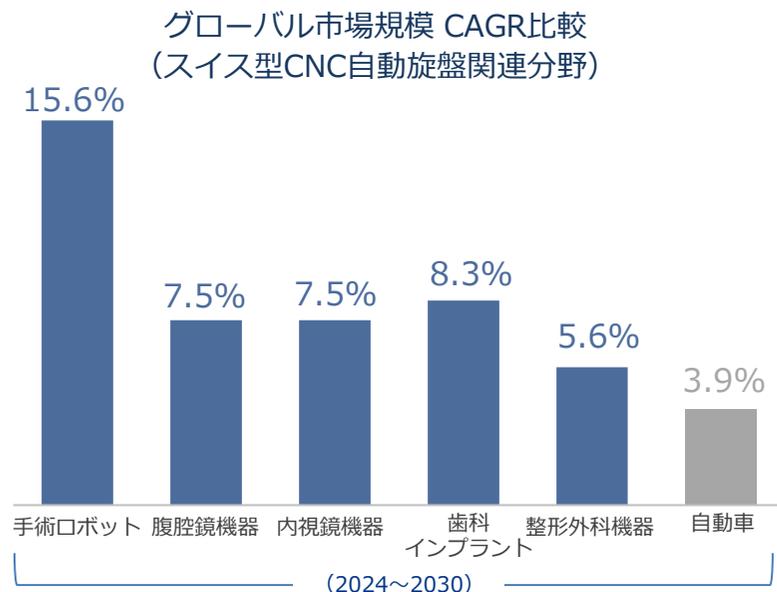
- 第2次中期経営計画では**販売構成の40%を目標**とする
- さらなる拡販に向け、以下を重点施策として推進
 - ① **医療向け製品ラインナップ**(複雑加工ニーズを満たす製品)の**拡充**
 - ② **医療向け製品生産工場**(国内工場リニューアル第2期 牧之原工場)の**増強**
 - ③ **技術サポート拡充としてのソリューションセンター活用**

医療関連分野における精密部品加工の市場成長期待が高い

Why Medical ?

- 先進国を中心とした高齢化や患者QOLの重要度の高まり等を背景に、世界的な治療技術水準は上昇
- 新興国(インド等)においても、内需拡大に伴う医療インフラの整備など医療関連市場は拡大
- 低侵襲(傷が小さい)治療技術等の発展に伴い、医療機器および医療部品の小型化・複雑化・精密化の潮流は継続

▶ 自動盤需要の持続的な拡大が期待できる



グローバル潜在市場規模*^{TAM}
(スイス型CNC自動旋盤関連分野)

in 2024

手術用ロボット	腹腔鏡機器	内視鏡機器	歯科インプラント	整形外科機器 (ボンスクリュー)
USD 12.6bn	USD 8.2bn	USD 52bn	USD 5.5bn	USD 1.7bn

最終加工品イメージ

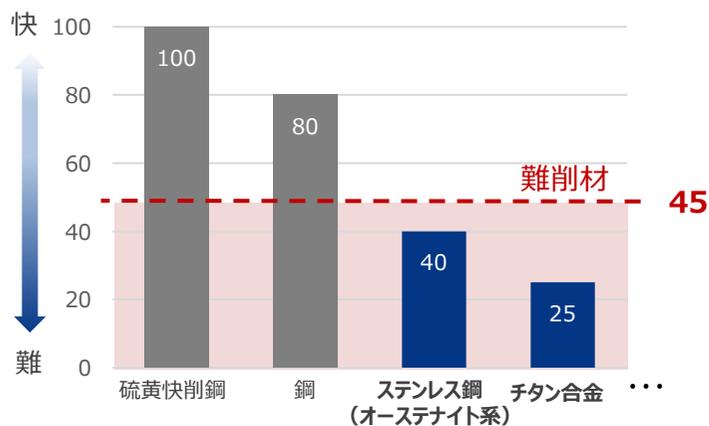


*出所「HORIZON Grand View Research」「Global Market Insights」のデータに基づき当社にて推計しております。

医療関連分野では 難削材加工 が必要で参入障壁が高い分野

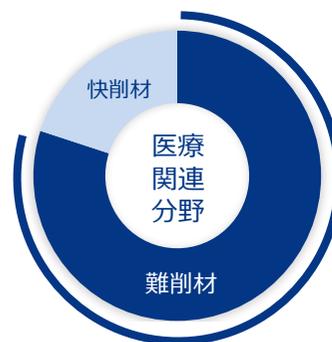
難削材とは？

ステンレスやチタン合金、インコネルなどの被削性指数45以下(切削のしやすさを示す指標)の金属
軽量かつ高強度、汚れや錆びに強いこと等が特徴



難削材が医療関連分野では約8割

人体に埋め込んだときにアレルギー反応を起こしにくいことが条件となるため、材料としてチタン合金などの難削材を使用する比率が高い



〈製品例〉ボーンスクリュー



加工前の棒状のチタン合金



高剛性に基づく

難削材加工技術 × 歩留まりの良さ

が医療関連分野での競争優位性を構築

難削材加工の鍵は剛性*

* 剛性：切削時の物体の変形のしにくさ

剛性が高いと？

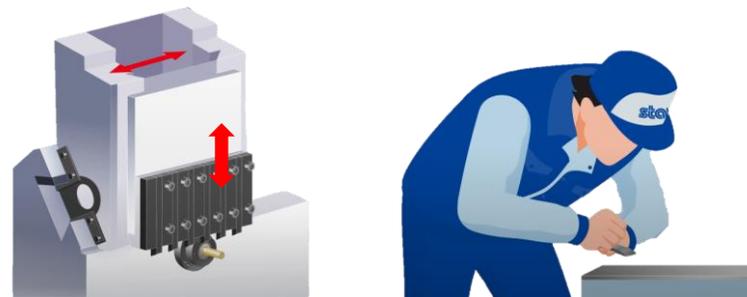
- ✓ 工作機械・工具の寿命が長期化
- ✓ 高い寸法精度の実現
- ✓ 安定した高品質部品加工が可能
- ✓ 加工時間の短縮

歩留まりの向上

▶▶▶ 当社は独自の設計・構造により

圧倒的な高剛性

独自設計と剛性を支える熟練の技術



単位力当たりの変形率
($\mu\text{m}/\text{N}$)

※当社調べ



「自動盤のトップメーカー」に向けた 戦略や重要施策を支える生産体制の構築

第1期：菊川南工場（仮称）

＜投資目的＞

- コア部品の増産および内製化率向上による収益性向上
- スマートファクトリー化による収益性・効率性の向上
- 環境配慮設計の追求によるZEB認定の取得



イメージ図

- ・ 総事業費：約100億円
- ・ 稼働開始：2025年11月

第2期：牧之原工場（仮称）

＜投資目的＞

- 医療関連分野向けを中心とした先端モデル製造の中核工場
- 国内生産能力の増強（50台/月 → 100台/月）
- 地政学的リスク分散の強化（製造3拠点体制の増強）



イメージ図

- ・ 総事業費：約50億円
- ・ 稼働開始：2026年7月

※物流スマート化を投資目的とした第3期 菊川北工場(仮称)については現在、構想中であります。



売上高

FY2024 135億円 ▶ FY2027 **180**億円

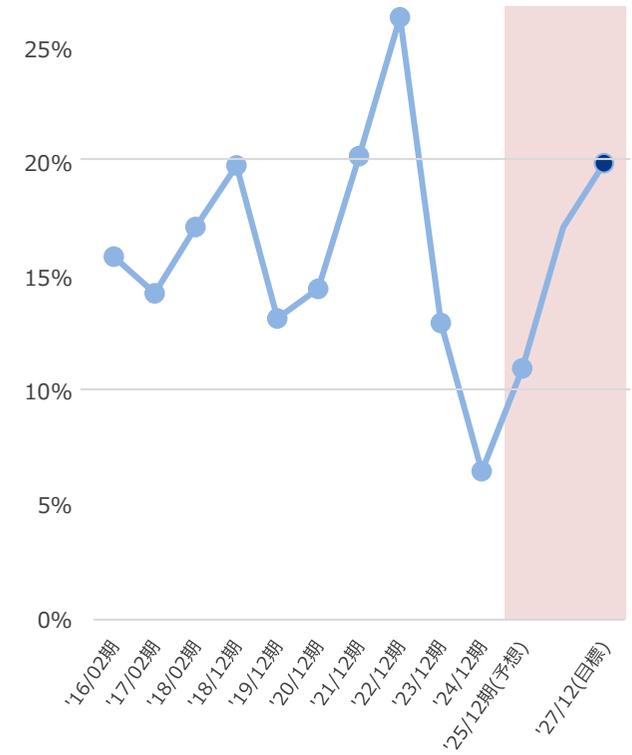
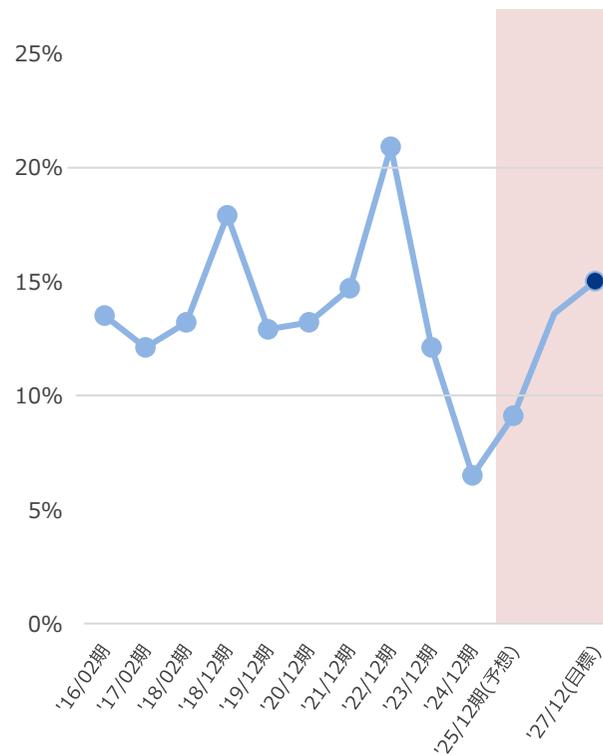
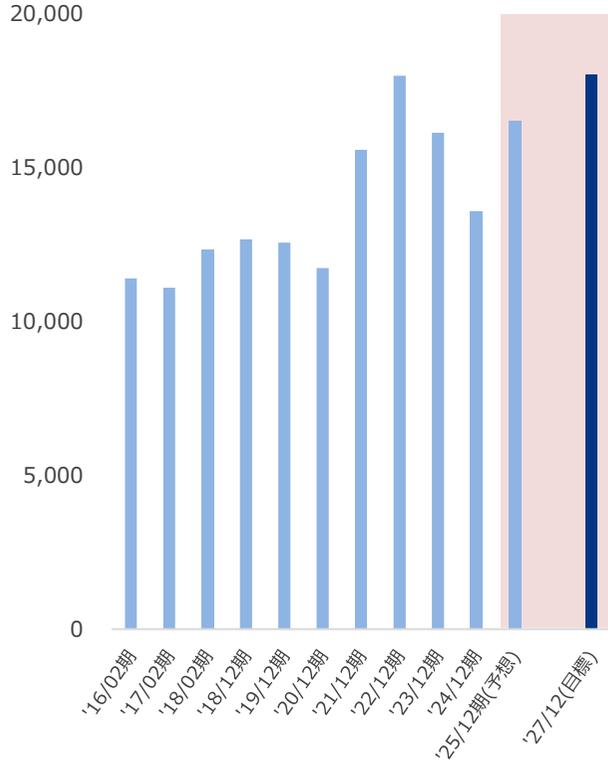
営業利益率

FY2024 6.5% ▶ FY2027 **15.0**%

ROA

FY2024 6.5% ▶ FY2027 **20.0**%

単位：百万円



事業環境は正常化し、今後は収益性の回復が課題

事業環境

- 2023年に顕在化したコロナ禍における部材不足解消後の**代理店等の在庫調整局面**は2024年上期をもって解消

特機事業の商流



2023年にコロナ禍の部材不足当時における過剰発注が顕在化し**流通在庫が増大**、2024年上期にかけて在庫調整を実施した

2024年下期から流通在庫は正常化、最終需要の強さから販売は回復

基本方針

- 事業コスト・コントロールによる収益性の回復
 - 1 製造のベトナム拠点集約化などサプライチェーンの最適化
 - 2 アジア地域における合理化に向けた**販売体制再構築**
 - 3 事業全般における**固定費**の大幅な低減

ISVとは？

POSシステムなどを開発するソフトウェアベンダーのこと。ISV製品であるPOS用ソフトウェアとタブレット端末、当社プリンターを組み合わせることで簡便かつ低コストでPOSシステムを構築することが可能となる。



小型プリンター
TSP100IVシリーズ



キャッシュドロアー
& プリンター mPOP



ラベルプリンター
mC-Labelシリーズ



周辺機器

創業以来培った技術力を武器に医療事業への参入を目指す (医療機器事業)

既存事業は高収益だがシクリカル性の高さが課題

▶ 業績の安定性を高める事業ポートフォリオ構築が必要

医療分野

市場の成長性・安定性

- ▶ 低侵襲診断・治療の更なる普及
- ▶ ロボット技術導入の加速
- ▶ インプラント器具の更なる普及
- ▶ 小型・微細部品、精密組立ニーズの高まり
- ▶ 不況(コロナショック等)時の底堅い需要



当社の強み

- ▶ 工作機械事業における医療業界貢献実績
(医療機器メーカーへの当社製品販売)
- ▶ 精密加工技術・高度な位置決め技術
- ▶ 医療部品加工の実績
- ▶ グローバル展開ノウハウ etc.

医療機器用工作機械メーカーから医療機器メーカーへ

オープンイノベーションを駆使した メディカル事業への段階的な参入と拡大

● メディカル事業拡大ロードマップ

STEP 03

オープンイノベーションの推進

- スタートアップへの投資と協業の推進
- VC出資による探索活動の加速

▶ F.MED社（2024年6月出資）

FMED
Medical Engineering & Design

マイクロサージャリー支援ロボットを
開発



▶ ミューラボ社（2024年9月出資）

μ Lab.
amazing innovations for the future.

小型・高トルク減速機およびロボットの
先端に取り付ける高精度ハンドを開発



STEP 02

M&Aを活用した医療機器ビジネス参入

- スピーディな製造体制構築や販路開拓を目的にM&Aを推進
- 自社技術とのシナジーを活かし、品質要求の高い製品群を開発・製造
- 事業拡大に必須なスキルを持つ人的資源と海外展開ノウハウの活用

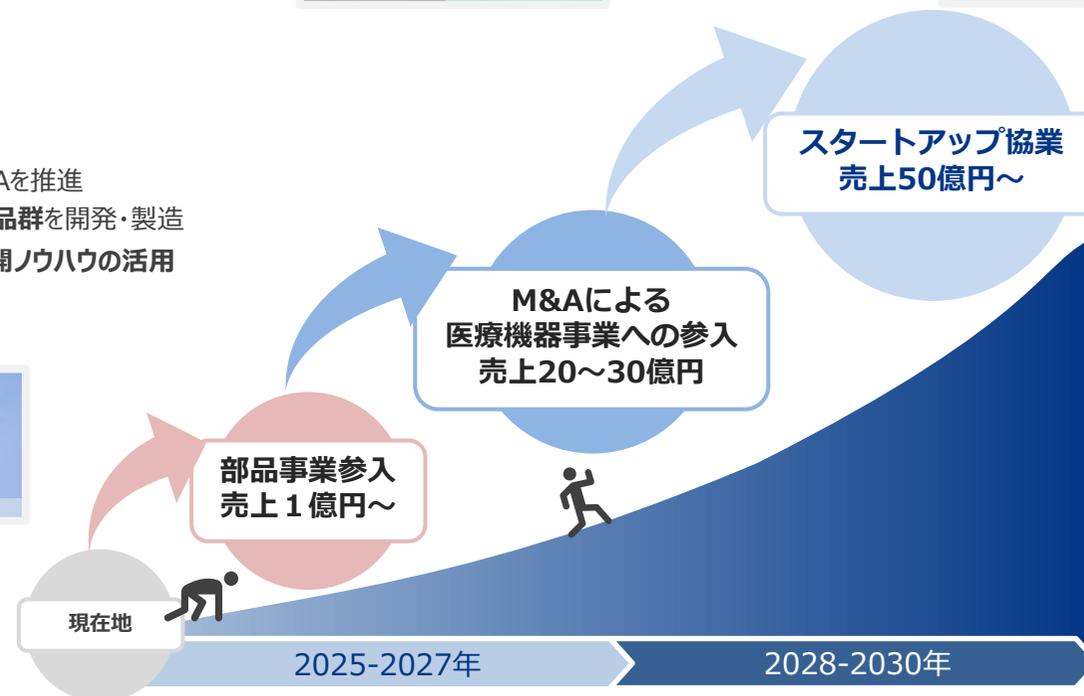
STEP 01

医療機器用部品事業から早期かつ確実に参入

- 工作機械事業と密接に連携して医療機器メーカーを対象とした部品事業を開始

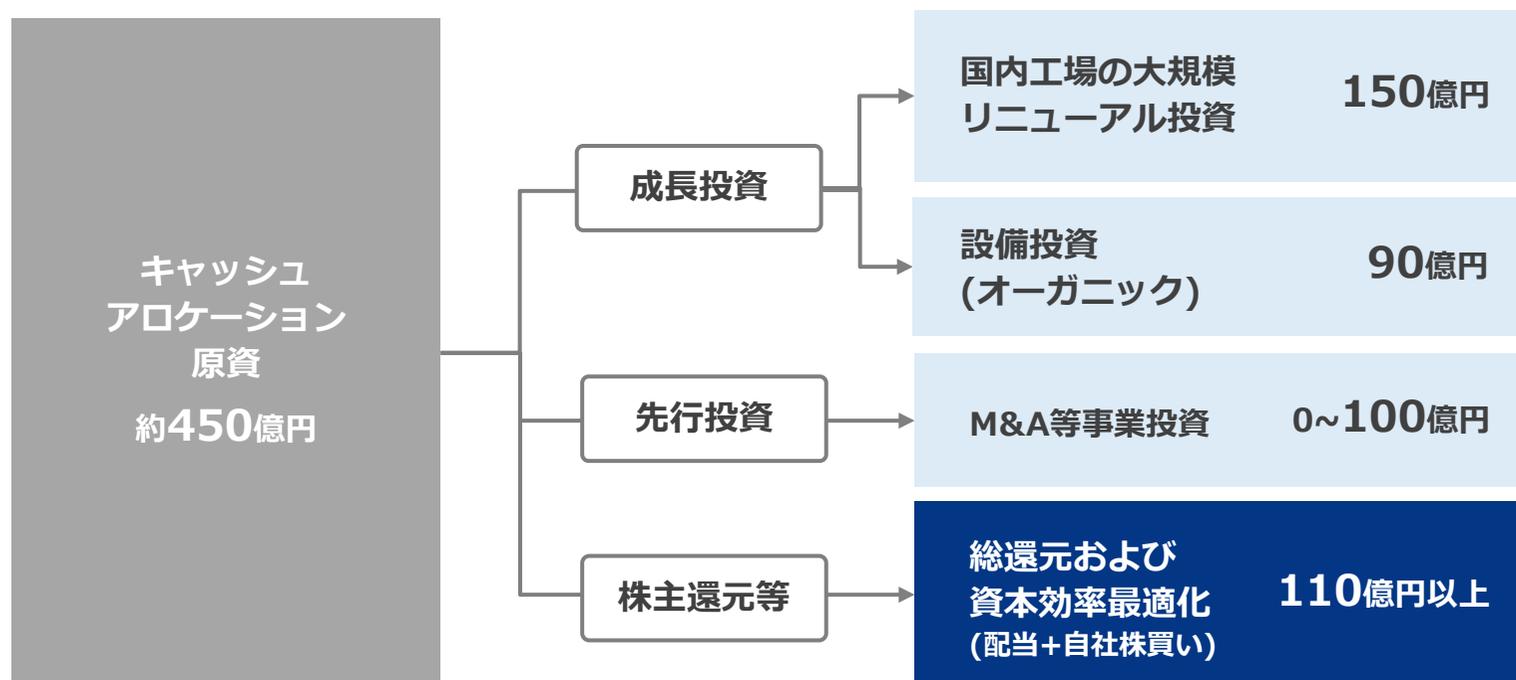


※想定する部品イメージ



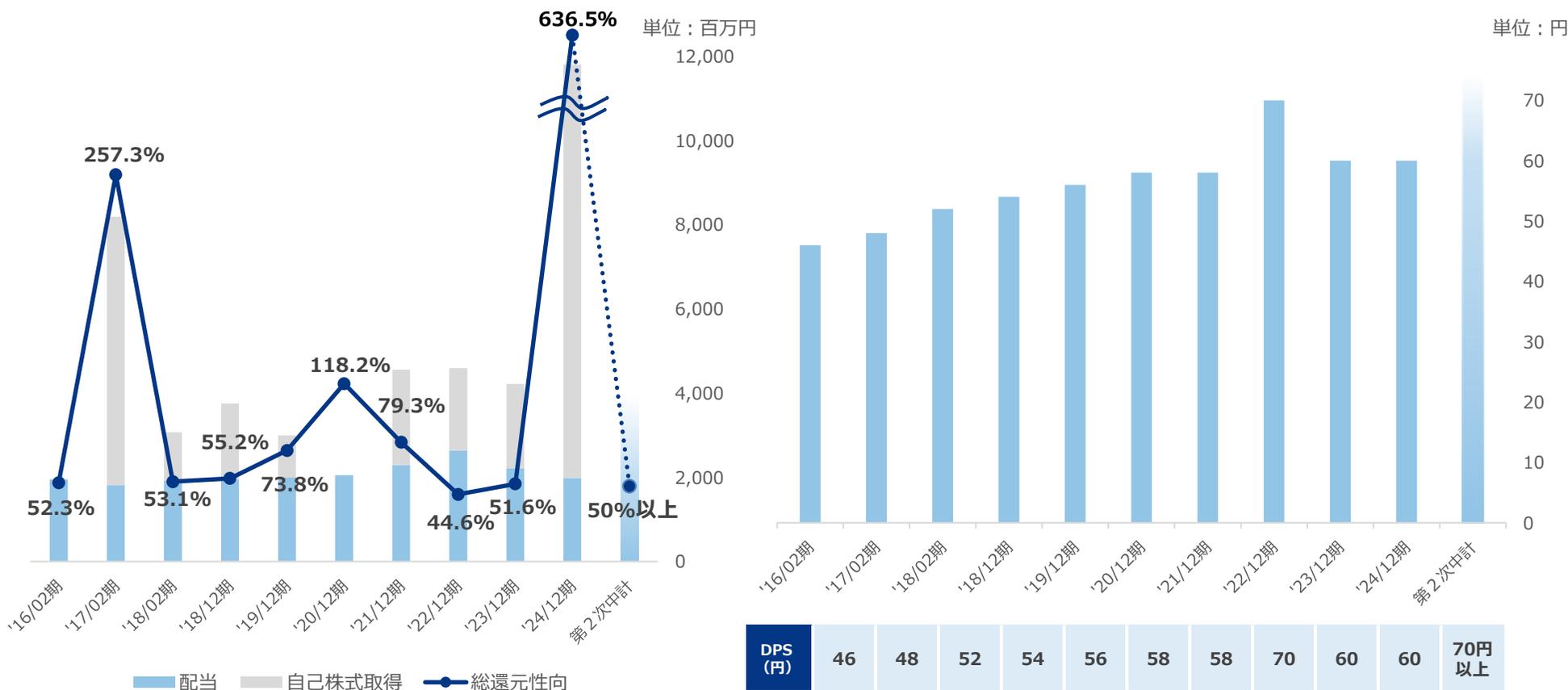
中計3年累計の営業キャッシュ・フローおよび負債等を活用し、
成長投資・先行投資に340億円、株主還元等に110億円以上を配分

■ 資金配分計画（2025年12月期～2027年12月期）



累進配当として1株当たり年間70円以上 連結総還元性向50%以上を基本方針とする

※2025年2月12日公表「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ」添付資料4頁ご参照をお願いいたします。



※2022年12月期は特別配当を含みます。

中期経営計画策定とともに、マテリアリティの特定・見直しを実施

基本方針

スター精密グループは、「企業と社員が共に成長し、社会に貢献する」という基本的な考えのもと、その実践を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します

	マテリアリティ	目標	SDGsターゲット
E - 環境 -	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動への対応 ● 環境配慮型製品の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 温室効果ガスの排出量削減 ▶ TCFD等の枠組みによる開示の推進 ▶ 独自技術を利用した新規事業・製品の創出 ▶ 地球環境課題の解決に貢献する製品の創出 	
	S - 社会 -	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本開発とダイバーシティの推進 ● 持続可能な生産・調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員エンゲージメントの向上 ▶ 人材の育成・能力開発 ▶ ダイバーシティ推進 ▶ 自社とサプライヤーへの人権尊重の取り組み
G - ガバナンス -	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンスの深化 ● リスクマネジメントの強化 ● イノベーションマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 取締役会の実効性のさらなる向上 ▶ 健全なインセンティブとして機能する役員報酬制度の構築 ▶ 情報セキュリティガバナンスの強化 ▶ 自然災害リスク対応の強化 ▶ マネジメント基本方針の策定 ▶ マネジメント体制の構築・強化 	

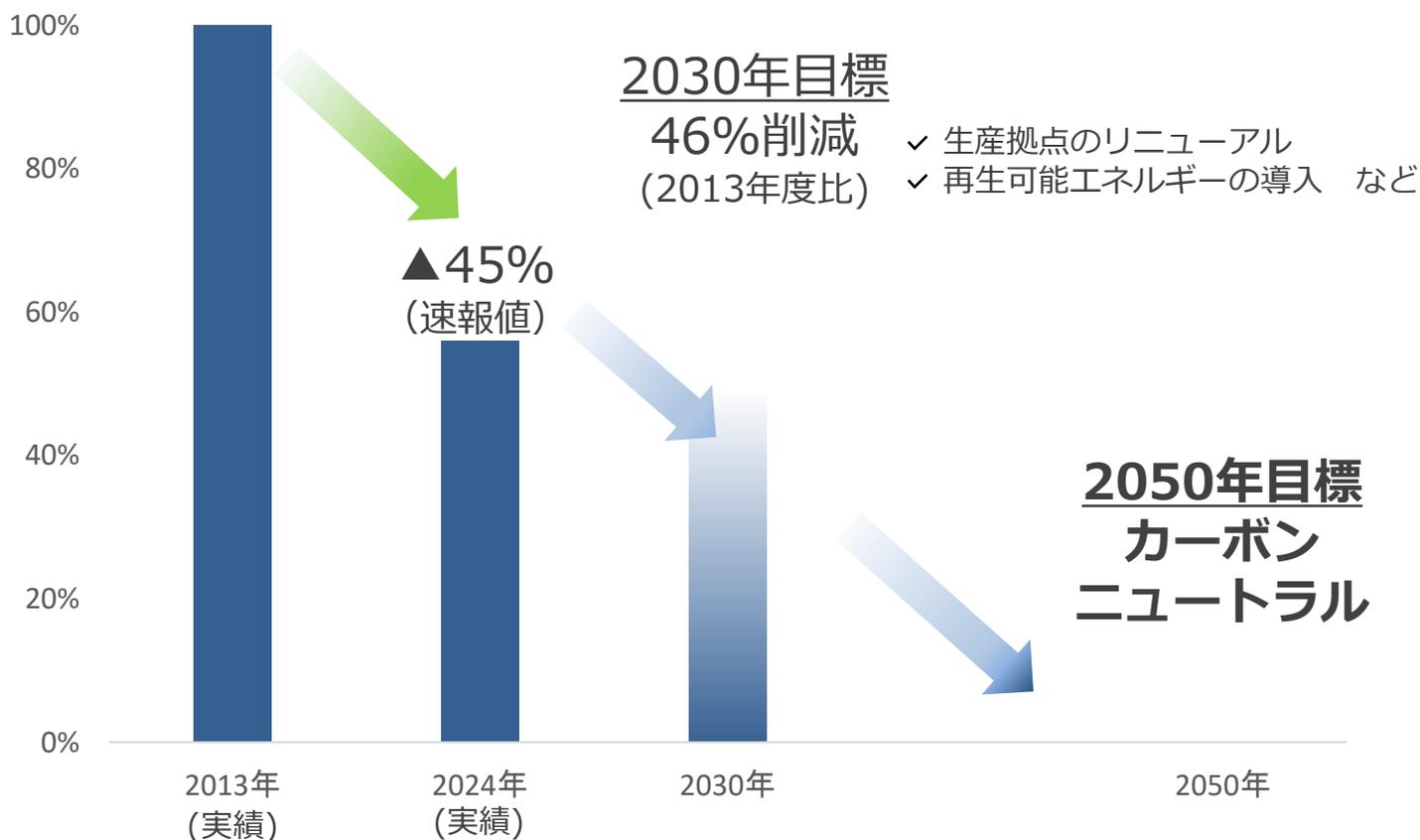
E

- 環境 -

持続可能な社会の実現を目指す

温室効果ガス削減による気候変動への対応

● 温室効果ガスの排出量削減目標



※対象はScope 1, 2、範囲は単体および連結子会社を含みます。

※2024年実績は速報値となっております。確報値は2025年6月頃公表予定です。

※2023年に算定ルールの見直し等を行い、過去実績値を含めて再計算したため、公表値を変更しております。

S
- 社会 -

すべての社員が能力を最大限に発揮し、社会価値の創造・企業価値の向上を目指す
人的資本経営による多様な人材の活躍推進

マテリアリティ

人的資本開発とダイバーシティの推進

従業員のエンゲージメントの向上

人材の育成・能力開発

ダイバーシティ推進

成長分野・重点領域における計画的な新規人材の獲得

- 採用広報強化
- 職種別・経験者・外国人採用の強化
- 採用チャネルの多様化

海外拠点出向者の計画的な育成・自律型人材の育成

- 海外研修制度の新設
- 公募制研修の充実化
- 大卒資格取得サポート
- 360度評価の導入

経営理念・行動指針の浸透、実践による生産性向上

- 行動指針アワードの開催
- 新人事評価制度の導入
- タウンホールミーティング（社長と語る会）の実施

すべての従業員が能力を最大限に発揮できる環境構築

- 働き方の多様化
- 一般職・スタッフ職の廃止
- 男性育休推進、育休中の研修実施



挑戦を促す企業・組織文化の醸成

- 人事制度の年功的要素撤廃
- オフィスリニューアル
- スポーツ協賛、家族参加型イベントの開催

人材戦略



成長分野・重点領域における計画的な新規人材の獲得

海外拠点出向者の計画的な育成・自律型人材の育成

経営理念・行動指針の浸透、実践による生産性向上

挑戦を促す企業・組織文化の醸成

すべての従業員が能力を最大限に発揮できる環境構築

人的資本KPI

1人あたり教育研修費用

第2次平均
▶ 100千円/年

女性管理職比率*1

FY2030
▶ 10%以上

海外経験者比率*2

▶ —

*1 管理職には係長相当職を含めたKPIとしております。

*2 現在、目標水準を検討しているため決定後、速やかに開示いたします。

G

- ガバナンス -

すべてのステークホルダーとの適切な協働関係を構築する

コーポレート・ガバナンスの更なる深化

CG基本方針

「企業価値の持続的向上」および「持続可能な社会の実現」に向け、適正かつ効率的な経営に努め、その成果を、株主をはじめとするステークホルダーに適切に配分する

1 - 取締役会の実効性のさらなる向上

コーポレート・ガバナンスを継続的に深化させるべく、取締役会の監督機能の強化をはじめとした、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。

- ▶ 取締役会実効性評価で抽出された課題に計画的に取り組む
- ▶ 取締役会の時間配分を個別の業務執行案件や報告よりも経営課題の審議中心とする
- ▶ 取締役会における独立社外取締役の比率は過半数を維持する

2 - 健全なインセンティブとして機能する役員報酬制度の見直し

中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業務執行取締役および執行役員の報酬を見直す。

- ▶ 基本報酬および年次賞与のKPIを見直す
- ▶ 中期経営計画の達成を意識した事後交付型業績連動株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）を導入する