

2020年12月14日

各 位

会社名 ベルグアース株式会社
代表者名 代表取締役社長 山口 一彦
(JASDAQ・コード:1383)
問合せ先 常務取締役 薬師寺 朝徳
(TEL 0895-20-8231)

中期経営目標（2021年度～2023年度）策定に関するお知らせ

当社は、2021年度から2023年度までの3ヵ年の中期経営目標「Change&Innovation2023」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

「Change&Innovation2023」は、中長期的な視野に立ち明確な戦略とビジョンに基づいた2021年10月期から3年後の2023年10月期を目標としております。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により経済活動において様々な影響が出ている状況ではありますが、グループ一丸となり収益力の向上と持続的な成長を目指すための中期経営目標を策定し、経営課題の解決、経営基盤の強化を図り企業価値の向上に努めてまいります。

中期経営目標の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

【添付資料】

中期経営目標「Change&Innovation2023」

(注意事項)

添付資料には、当社の将来における売上高・利益等の業績に関わる計画や見通しが含まれております。これらは、当社が現時点にて把握、入手可能な情報からの判断および想定に基づく見通しを前提としており、実際の業績等は大きく異なる場合があることを予めご了承下さい。

以上



中期経営目標

Change & Innovation 2023

2020年12月14日

グループの新たな挑戦と成長

豊かな「食」と「暮らし」のために

ベルグアース株式会社

(証券コード: 1383)

当社は、2021年10月期において、中長期視点に立った戦略とビジョンに基づき、2021年10月期から3年後の2023年10月期を目標として、中期経営目標「Change & Innovation 2023」を策定いたしました。

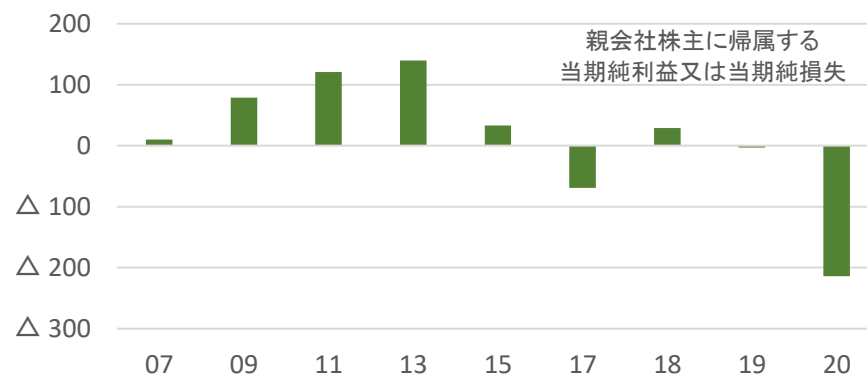
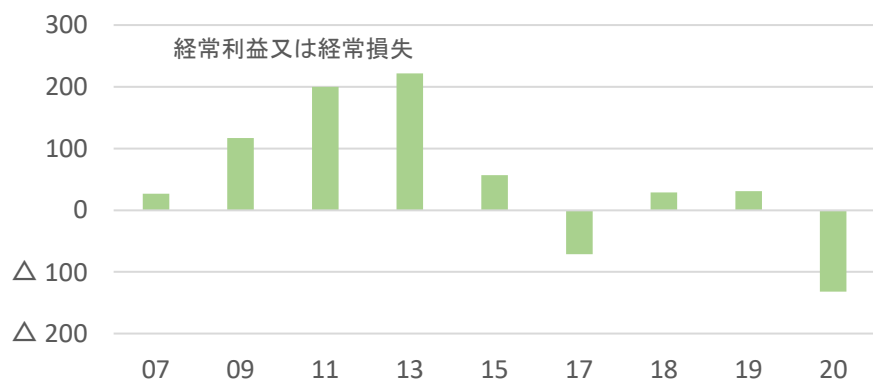
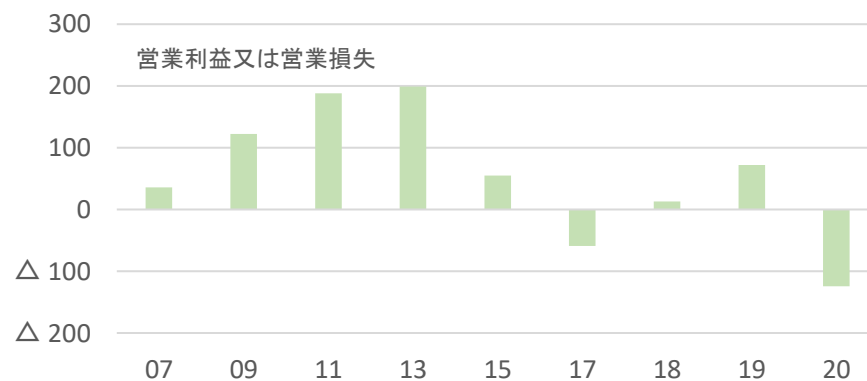
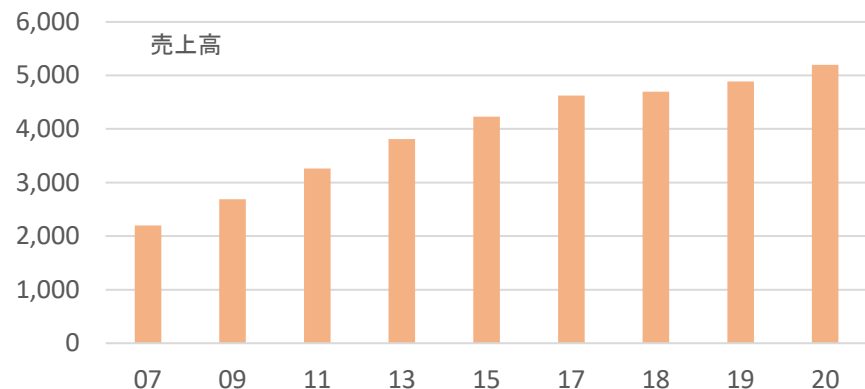
中期経営目標「Change & Innovation 2023」の基本方針

アグリベンチャー企業として、革新的な技術やひらめきを形にする新たなビジネスに挑戦し「人々の食と暮らしを豊かに」をテーマに、農業を中心としたフードバリューチェーンの構築に挑戦致します。新技術の創出、人材を最大限に活かし、農業に革命を興し「農業界」を牽引する企業へ更なる進化を遂げてまいります。

中期経営目標「Change & Innovation 2023」の戦略

- | | |
|-----|--|
| 戦略1 | 苗事業の更なる拡大及び強化 <ul style="list-style-type: none">◆ 全国農場展開による生産能力の拡大◆ 生産効率アップのための設備・機械装置の導入◆ 研究・技術開発を中心とした新商品・新技術の開発 |
| 戦略2 | 事業の多角化・多品目化による事業領域の深化 <ul style="list-style-type: none">◆ 国内資材メーカーとの連携強化並びに新たな品種開発による事業の多角化◆ 蓄積されたノウハウを用いた育苗・栽培設備の開発、AI技術を用いた生産ロボットの開発 |
| 戦略3 | グローバル化による事業の拡大 <ul style="list-style-type: none">◆ 中国国内で日本技術を用いた栽培装置の普及と野菜苗の生産・販売事業の稼働開始◆ 東アジアを中心に、日本国内資材メーカーと連携強化による資材・種子販売強化 |

経営成績の推移



01年－10年 野菜苗生産 事業拡大

- 01年 ベルグアース設立
- 02年 閉鎖型苗生産装置を導入
- 07年 長野農場開設、
- 08年 いわて花巻農場を開設

11年－15年 新たな事業 への挑戦

- 11年 JASDAQ上場
- 12年 茨城農場新設
- 14年 ファンガーデン設立:園芸専門店
- 14年 ベルグ福島設立

16年－20年 更なる 成長と挑戦

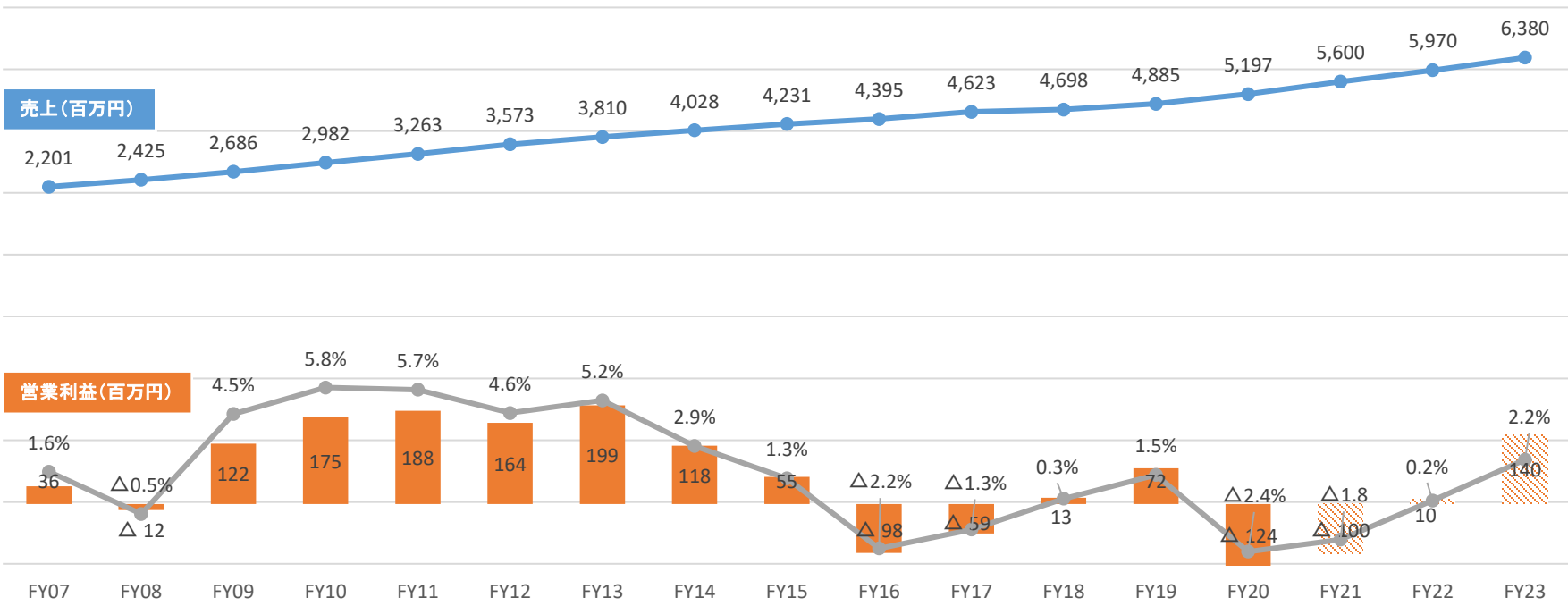
- 15年 中国での海外事業を開始
- 17年 むさしのタネの設立:育種事業開始
- 18年 韓国での海外事業を開始

中期経営目標と策定の意義 「Change&Innovation2023」



営業利益 ● 売上 ● 営業利益率

長期業績推移



主力の苗事業を中心に設立から20年売上拡大と新たな事業への挑戦を推し進めてきました。



次の時代へのステップアップの為、長期的な視野に立ちグループ一丸で目指せる中期経営目標を策定し、当社グループの将来像を形にすることにより、社内・社外からの期待と関心を高めることが必要。

国内の事業環境

- ▶ 農業を支える基幹的農業従事者数の減少・高齢化・小規模化
- ▶ 農地面積が減少し、耕作放棄地が増加
- ▶ 生産資材の高騰、農産物と苗価格の低迷
- ▶ 新たな病害虫の防除、自然災害などの厳しい環境下で求められる安心・安全・安定供給
- ▶ 植物工場、ロボット技術、A I等の先端技術を活用するスマート農業の推進

- ① **自社農場の増設及び拡大**
- ② **連携企業の農場展開により新規需要の囲い込み**
- ③ **全国に点在する育苗センター・業者との連携とM&Aによるシェア拡大**
- ④ **プロ農家から家庭園芸までに提案できる製品の開発及び強化**
- ⑤ **小ロットに対応した、小規模農家の支援**
- ⑥ **植物工場を中心とした、大規模農場への対応強化**

10年を見据えた基本方針

農業分野において、生産・投資活動は長期的な視野に立った経営方針の策定が重要となります。特に、主力の苗生産においては、成長戦略の一つである農場拡大は設備や人材が先行投資となり、事業拡大及び収益の安定化には、投資後5年～10年の時間が掛るものと考えております。

野菜の作付け面積は、近年横ばい傾向となっているが、農業就業人口は減少しており、高齢化が進んでいる。

	2005年	2010年	2015年	2019年
作付面積 (ha)	512,000	495,600 (△3.2%)	474,700 (△4.2%)	457,900 (△3.5%)
収穫量 (万t)	14,547	14,072 (△3.2%)	13,654 (△2.9%)	13,407 (△1.8%)

	2015	2020
農業就業人口 (千人)	1,757	1,361
うち65歳以上	1,140	949
(構成比)	64.9%	69.8%

ベルグアースの役割

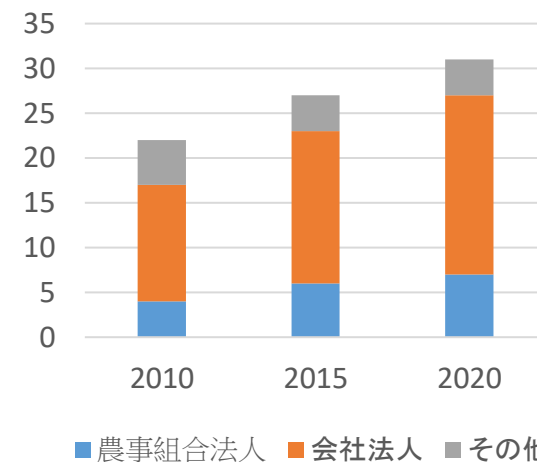
- 個人経営は小規模高齢化により小ロットが進んでおり、柔軟な受注・生産体制により生産者を支える
- 法人経営は、異業種参入や大規模化が進む中、当社は全国での供給体制と大量生産が可能

(単位: 千経営体)

区分	農業経営体	個人経営体	団体経営体	法人経営体
2010	1,679	1,644	36	22
2015	1,377	1,340	37	27
2020	1,076	1,037	38	31

農業経営体のうち、個人経営は103万7千経営、団体経営は3万8千経営
 圧倒的に個人経営が多いが、高齢化、経営者不足等により個人経営は減少している。一方、団体経営は会社法人が増加し規模拡大が進んでいる。

法人化している農業経営体

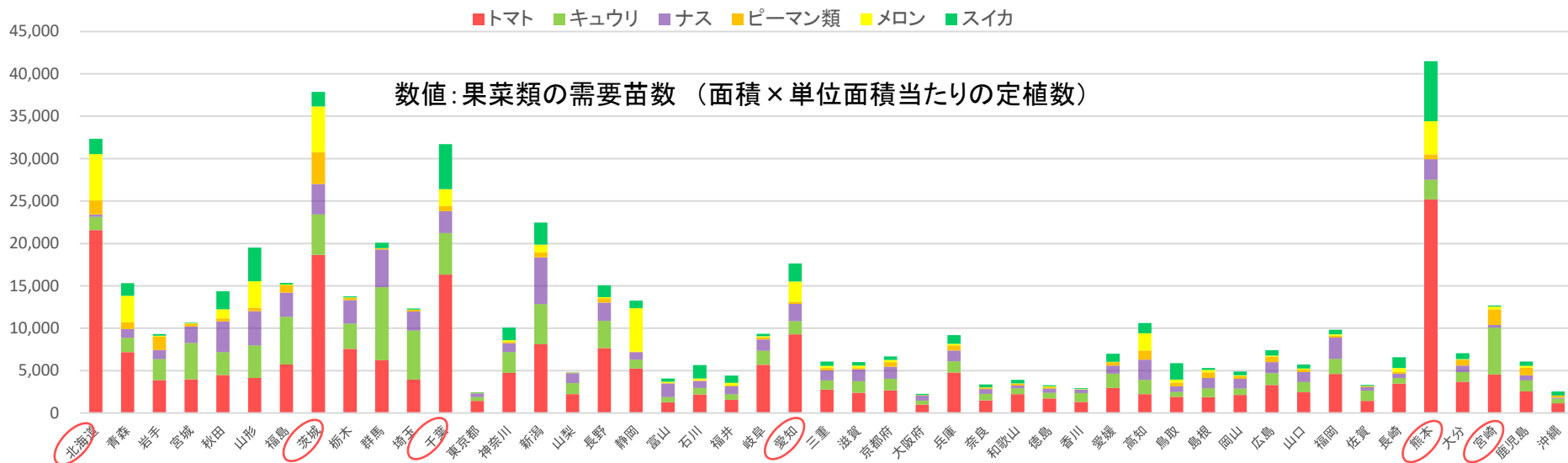


接ぎ木苗の市場規模は推定3億2,000万本(約430億円)

作付本数	市場別	需要本数	ベルグアース出荷量2020	シェア	
果菜類全体 7億2,000万本	営利農家向け 5億3,000万本	接ぎ木苗 3億7,000万本	購入苗 2億6,000万本	2,780万本	10.7%
			自家育苗 1億1,000万本	—	—
		実生苗 1億6,000万本	購入苗	490万本	3.0%
			自家育苗	—	—
	家庭園芸向け 1億9,000万本	接ぎ木苗 6,000万本		390万本	6.5%
		実生苗 1億3,000万本		260万本	2.0%

(出所: 当社推計)

営利農家地区・品目別作付け本数



北海道・関東(茨城・千葉)・愛知・九州(熊本、宮崎)エリアへ積極的な拠点展開
 近隣地域の囲い込みにより、販売本数の拡大を目指す

	作付面積 (ha)	接木苗 作付本数(万本)	接木苗 購入本数(万本)	接木苗 当社販売本数(万本)	作付け本数 に対する当社シェア	2025年 目標	2025年 シェア目標
キュウリ	10,579	8,180	5,370	740	9.0%	1,070	20.0%
トマト	11,781	11,300	8,380	1,290	11.4%	1,850	22.0%
ナス	8,989	5,150	3,080	170	3.4%	230	7.3%
ピーマン類	3,229	415	350	45	10.7%	100	29.0%
メロン	6,682	1,200	730	138	11.5%	200	26.7%
スイカ	10,019	4,760	2,290	130	2.7%	330	14.3%

シェア平均 25%を目指す

2030年 展望
1,340
2,100
770
100
200
570
5,080

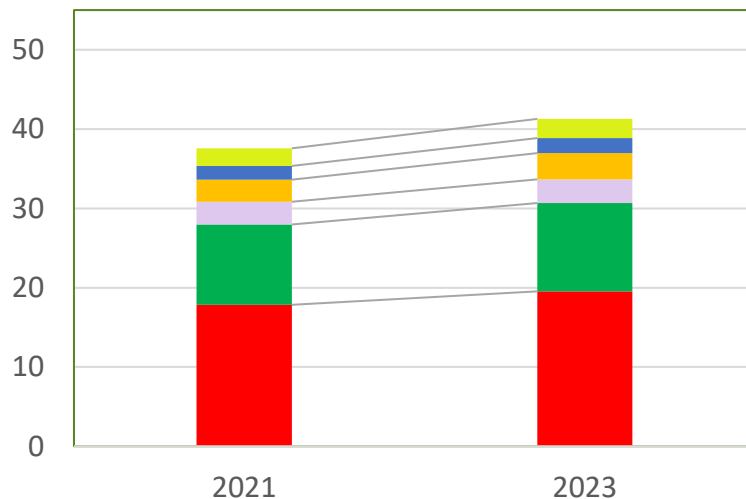
果菜類主要品目販売本数推移

(単位:百万本)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
トマト	14,600	15,423	15,723	16,477	16,672	16,661	17,294
キュウリ	8,036	8,291	8,756	9,064	9,131	9,190	9,531
ナス	3,172	2,921	2,958	2,950	2,858	2,860	2,655
スイカ	1,584	1,583	1,675	1,768	2,044	2,230	2,500
メロン	929	1,053	1,217	1,278	1,438	1,574	1,692
ピーマン類	805	1,016	1,268	1,580	2,021	2,013	2,154
その他	718	594	572	572	527	595	610
合計本数	29,846	30,884	32,172	33,644	34,695	35,125	36,436

販売本数目標

(単位:百万本)



- ✓ 千葉、宮崎の農場開設により需要の取り込み
- ✓ JA等の育苗センターへのヌードメイク、プラグ苗の供給拡大
- ✓ ワクチン苗など付加価値の高い苗の販売強化

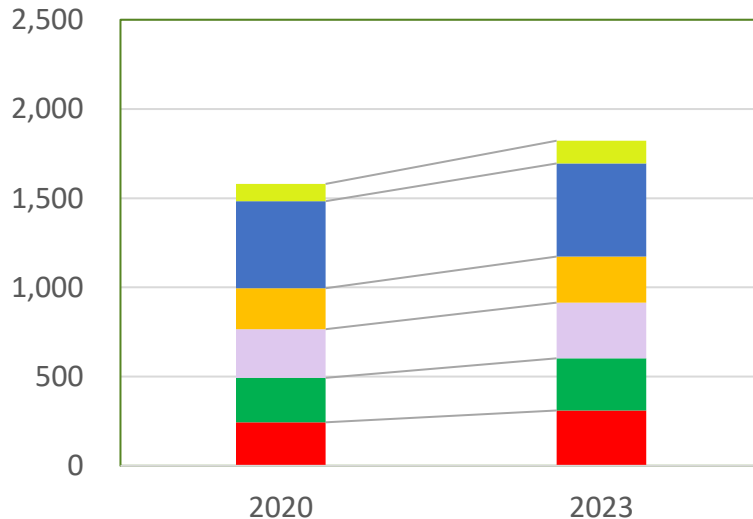
地区別売上高推移

(単位:百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
北海道・東北	443	512	521	547	623	686	743
関東	1,235	1,335	1,423	1,515	1,590	1,619	1,665
甲信越	367	346	365	375	408	371	402
中部・北陸	244	307	310	279	278	271	302
近畿・中国	517	480	492	525	493	524	513
四国	360	344	355	370	382	353	367
九州	547	595	654	730	813	873	969
合計	3,717	3,923	4,123	4,343	4,589	4,699	4,964

重点エリア売上高目標

(単位:百万円)



- 宮崎
- 熊本
- 群馬
- 千葉
- 福島
- 北海道

地区	2020	2023	増加
北海道	244	310	66
福島	250	293	43
千葉	272	312	40
熊本	488	521	33
宮崎	97	128	31
群馬	230	258	28

◆ 需要の高い地域を見据えて農場展開を進め、その近隣含め需要を取り込み

野菜生産の効率化・収量増加・付加価値化のために 分業化として「育苗技術」の重要性が増している

○施設園芸生産の新3ステップ

ステージ	「種」 育種	→ 「苗」 育苗	→ 「青果」 栽培
栽培期間	スタート	1か月 ~ 3か月	3か月 ~ 10か月
重要技術	F1雑種、DNAマーカー、ゲノム編集	接木技術・二本仕立・ワクチン接種	施設園芸技術
付加価値	耐病性(低農薬) 収量(耐暑・耐寒・玉伸・着果) 味・食感 形・色 硬さ・日持ち 作業性	耐病性(土壌病害) 収量(低温伸張性・樹勢) ブルームレス・二本仕立て 収穫期間の最大化 大規模化 育苗労力からの解放	環境制御、作型拡大によって生産額拡大 法人経営・面積の拡大による効率化・競争力強化 厳格な規格(定質・定形)による高品質基準 産地リレーによる周年供給体制 安全・安心(トレサビ・農薬) ブランド化・日本独自野菜甘いトマト・イチゴ・メロン

技術力を活かしたオリジナル商品開発

既存の収益商品

- ① アースストレート苗: 作業効率を高めた生分解性の環境にやさしい苗
- ② ヌードメイク苗: 断根接ぎ木苗技術を活かしたコスト削減に役立つ苗
- ③ e苗(い～なえ): 閉鎖型技術を活かした無農薬付加価値苗

推進中のオリジナル商品

- ④ ツイン苗: ピンチ技術を活かしたトマト苗のコスト削減に役立つ苗
- ⑤ 高接ぎハイレッグ木苗: 接木技術を応用し耐病性を高めた苗
- ⑥ 多段接ぎ木苗: 接木技術を応用し複数の重要病害を防除する苗

今後の重点開発商品

- ⑦ ワクチン苗: 植物ワクチン接種技術を活かしたウイルス病対策苗
 - ⑧ 2種3種混合ワクチン苗: 複合接種技術を活かしたウイルス病対策苗
- ワクチン開発を強化し、新たな植物ワクチン接種苗の商品開発



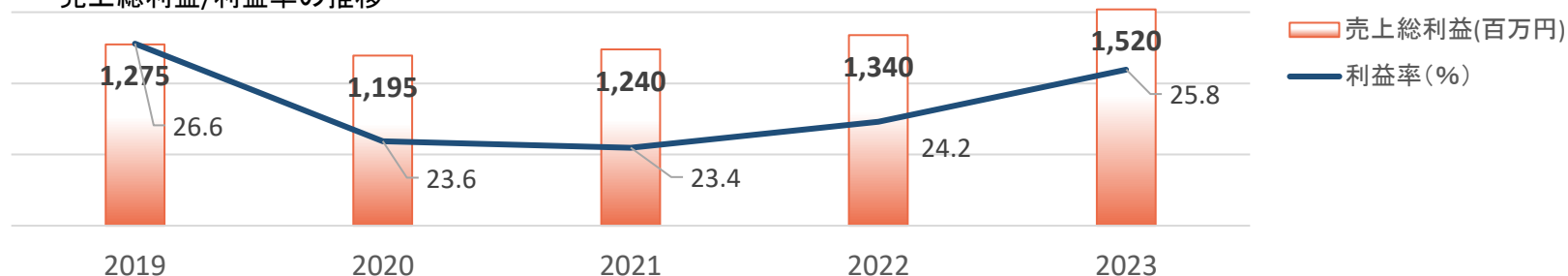
■ 苗事業のカテゴリ別開拓方針

	接木苗	葉菜・根菜類	花苗
拡販方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 供給体制の強化 全国農場展開 ✓ 品質の安定化 技術開発力向上 ✓ 機械化による増産体制整備 ✓ 全国の育苗センターとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産者向けの強化 ✓ ホームセンター等の量販店の販路拡大 ✓ 量販店の売り場面積獲得に勝つための商品企画提案 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 花卉生産者向けの強化 ✓ ホームセンター等の量販店への販路拡大 ✓ 長野上原農場のプラグ苗の生産拡大による販売強化 ✓ 商品企画提案
付加価値	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 病害抵抗性の品種及び苗 ✓ 閉鎖型施設利用 ✓ ワクチン接種 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 閉鎖型施設を利用した無農薬苗 	

■ 苗事業収益の向上

	生産部門	営業・販売部門
営業利益の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産資材の見直し ✓ 在庫ロスを減少させるための在庫管理システム強化 ✓ 小ロット・多品種生産の見直しにより生産効率改善 ✓ 生産管理の一元化による生産ロス削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 閑散期受注の拡大 ✓ 多角化・多品目化による販売マーケットの拡大 ✓ 商品の企画提案力強化 ✓ 納品及び配送方法の見直しによる荷造運賃の削減
固定費の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 機械化による労働力不足の解消 ✓ 自社農場の稼働率向上 ✓ パートナー農場展開の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産管理・販売管理システムの見直しによる労務コストの削減

売上総利益/利益率の推移



全国農場展開で自社農場の拡大、パートナー農場との連携によりシェア拡大と収益確保

2020--2023

売上・営業利益の成長

売上

+824百万円(16.3%)

営業利益

+255百万円(68.7%)

国内の事業環境

- ▶ 農業を支える基幹的農業従事者数の減少と高齢化・小規模化
- ▶ 農地面積が減少し、耕作放棄地が増加
- ▶ 生産資材の高騰、農産物と苗価格の低迷
- ▶ 新たな病害虫の防除、自然災害などの厳しい環境化で求められる安心・安全・安定供給
- ▶ 植物工場、ロボット技術、AI等の先端技術を活用するスマート農業の推進

2030年目標

売上 10,000百万円

営業利益 1,300百万円

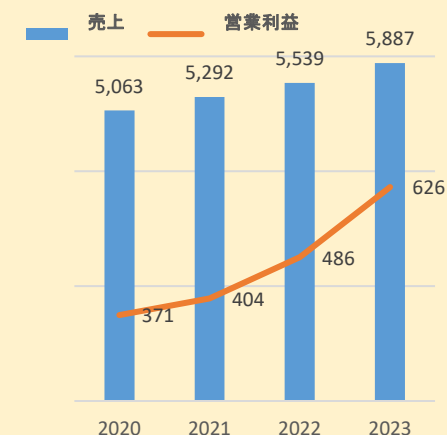
(営業利益率) 13.0%

中心戦略

1. 自社農場の増設及び拡大
2. 連携企業の農場展開により新規需要の囲い込み
3. 全国に点在する育苗センター、育苗業者との連携とM&Aによるシェア拡大
4. プロ農家から家庭園芸までに提案できる製品の開発及び強化
5. 小ロットに対応した、小規模農家の支援
6. 植物工場を中心とした、大規模農場への対応強化

2021-2023 主な施策

- ✓ 4カ所の生産拠点を新設し、全国40カ所の生産体制
- ✓ 技術開発部門による、オリジナル商品の開発の加速。病害虫防除技術の研究、様々な自然環境に対応できる生産技術及び品種開発
- ✓ 企業連携やM&Aにより栽培品目を強化し、取り扱い商品の多品目化を図る
- ✓ AI活用や機械化に対応した栽培マニュアルの確立と人材育成
- ✓ コスト上昇に対応し、価格改定を実行



設備投資計画

2006	2007	2008	2009 ~ 2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
本社 一次育苗を継承 閉鎖型	本社 長野横堰取得 閉鎖型増設	本社 長野横堰増設 農場増設		茨城 新設	松山 新設	本社 茨城増設 改築		福島 新設		茨城 増設		本社 福島改築 増設
					九重 新設			四万十 新設			四万十 増設	

自社農場の設備投資額(単位:百万円)

501	141	437	153	463	132	440	180	560	56	199	142	290
投資合計額: 3,694百万円												

中期経営計画に伴う今後の設備投資計画(単位:百万円)

2021	2022	2023	2024	2025	
本社:増改築 ❖一次育苗 (600万本) 投資額:640	千葉:開設(一期) ❖二次育苗 (200万本) 投資額:250	岩手:増築(一期) ❖一次育苗&二次 (100万本) 投資額:180	千葉:増築(二期) ❖二次育苗 (200万本)	岩手:増築(二期) ❖一次&二次 (100万本) (北海道:開設)	自社投資:1,070百万円 (2021~2023)

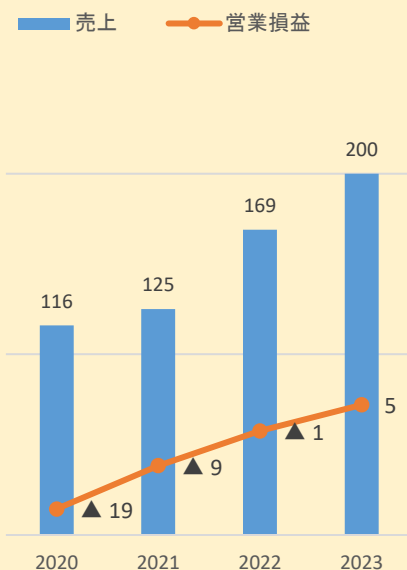
2020--2023 売上・営業利益の成長

売上

+85百万円(73.2%)

営業利益

+24百万円(一%)



国内の事業環境

- ▶ 種子生産者の寡占化の進行
- ▶ 種苗法改正による自家採種の禁止・優良品種の海外流出防止
- ▶ 安全・安心を求めた家庭園芸(野菜苗・花苗)の拡大
- ▶ コロナ環境下にECサイトの普及による園芸用資材の市場規模拡大

中心戦略

1. ファンガーデンの子会社化による連携強化とシナジー効果の発揮
2. ファンガーデンのECサイトによる家庭園芸資材販売拡大
3. 国内外市場に向けた、特徴ある品種の種子開発支援
4. 海外市場からの有力品種の輸入開発の推進
5. 新規パートナーとの協業による、新たなマーケットの創出

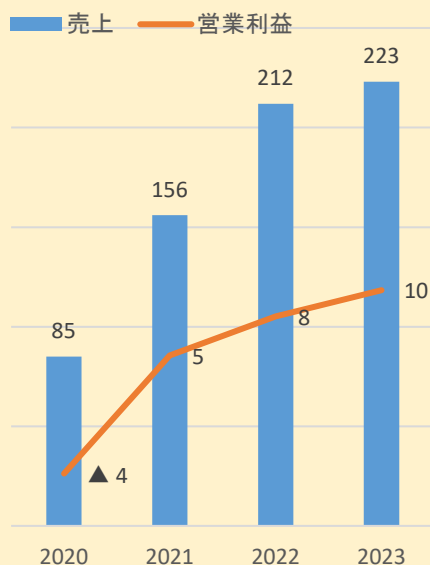
2021-2023 主な施策

- ✓ 他業種との連携による、新ブランドの商品開発と販売チャネルの拡大(種子、苗、培土、肥料の一貫商品開発)
- ✓ 家庭園芸及び小規模農家向けに野菜苗のEC販売を強化
- ✓ 海外種子メーカーからの優良品種の輸入開発並びに自社プライベートブランドの推進
- ✓ 新たなパートナーとの農業資材販売強化

2020--2023 売上・営業利益の成長

売上
+138百万円(262.3%)

営業利益
+14百万円(一%)



国内の事業環境

- ▶ 農業を支える基幹的農業従事者数の減少と高齢化・小規模化
- ▶ 農地面積が減少し、耕作放棄地が増加
- ▶ 生産資材の高騰、農産物と苗価格の低迷
- ▶ 新たな病害虫の防除、自然災害などの厳しい環境化で求められる安心・安全・安定供給
- ▶ 植物工場、ロボット技術、AI等の先端技術を活用するスマート農業の推進

中心戦略

1. ニーズに応える高付加価値商品の推進及び横展開での受注拡大
2. プロ農家から家庭園芸までに提案できる優良品種の開発及び強化
3. 他社との連携により新たな高付加価値商品の開発

2021-2023 主な施策

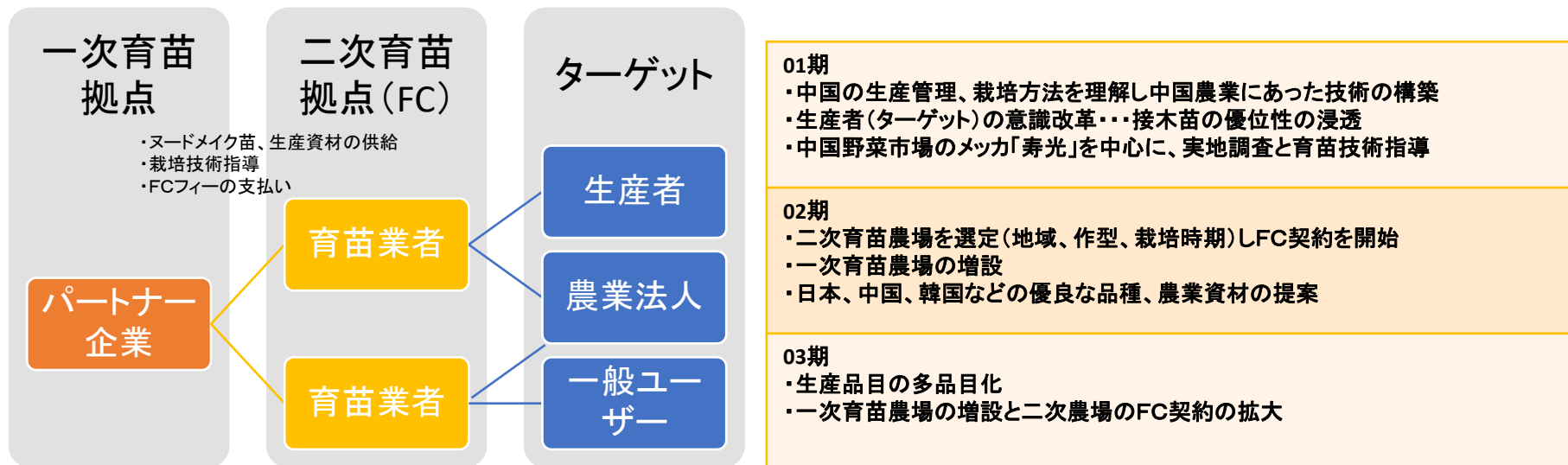
- ✓ 病害虫の抑制効果や収量性向上など高付加価値商品について推進及び横展開
- ✓ 技術開発部門による、様々な自然環境に対応できる品種開発
- ✓ 企業連携により新たな高付加価値商品の開発

当社の強み

- ① 果菜接木苗の生産技術
- ② 独自開発の生産管理システムによる受注～出荷までの一元管理
- ③ 日本国内で構築されたヌードメイク苗®を活用した苗供給体制
- ④ 育苗、種子開発等の技術開発

❖ 当社の強みを活かし中国市場で持続的に成長できる事業基盤を構築 ❖

- 中国で育苗事業を展開、自社品種、開発技術を持つパートナー企業を選定、両社の強みを活かし中国国内での新たなビジネスモデルを展開
- 特徴のある農業技術や品種、肥料等の持つ会社をM&Aで取得し、サービスや商品群を拡充

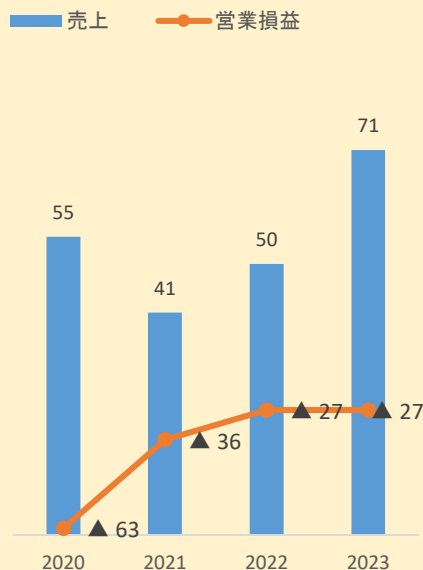


第二の事業基盤として成長期へ

2020--2023 売上・営業利益の成長

売上
+16百万円(250.5%)

営業利益
+31百万円(-%)



中国の事業環境

- ・3億人の農業生産人口を抱える農業大国、同人口は減少傾向
- ・育苗業界の歴史は浅く業界レベルが低い為、未成熟産業
- ・地域により育苗産業のレベルのバラツキが大(南西/北西地域↓)



海外からの技術導入を図り農業の近代化を浸透させる

中心戦略

1. 現地パートナーとの連携による育苗事業の生産・販売網の構築
2. 上記パートナーとの連携により、海外種子の中国内販売を開始
3. グループ企業との協業により、中国・台湾からの優良種子の輸入販売拡大
4. コロナによるアジア情勢の変化により戦略の見直し

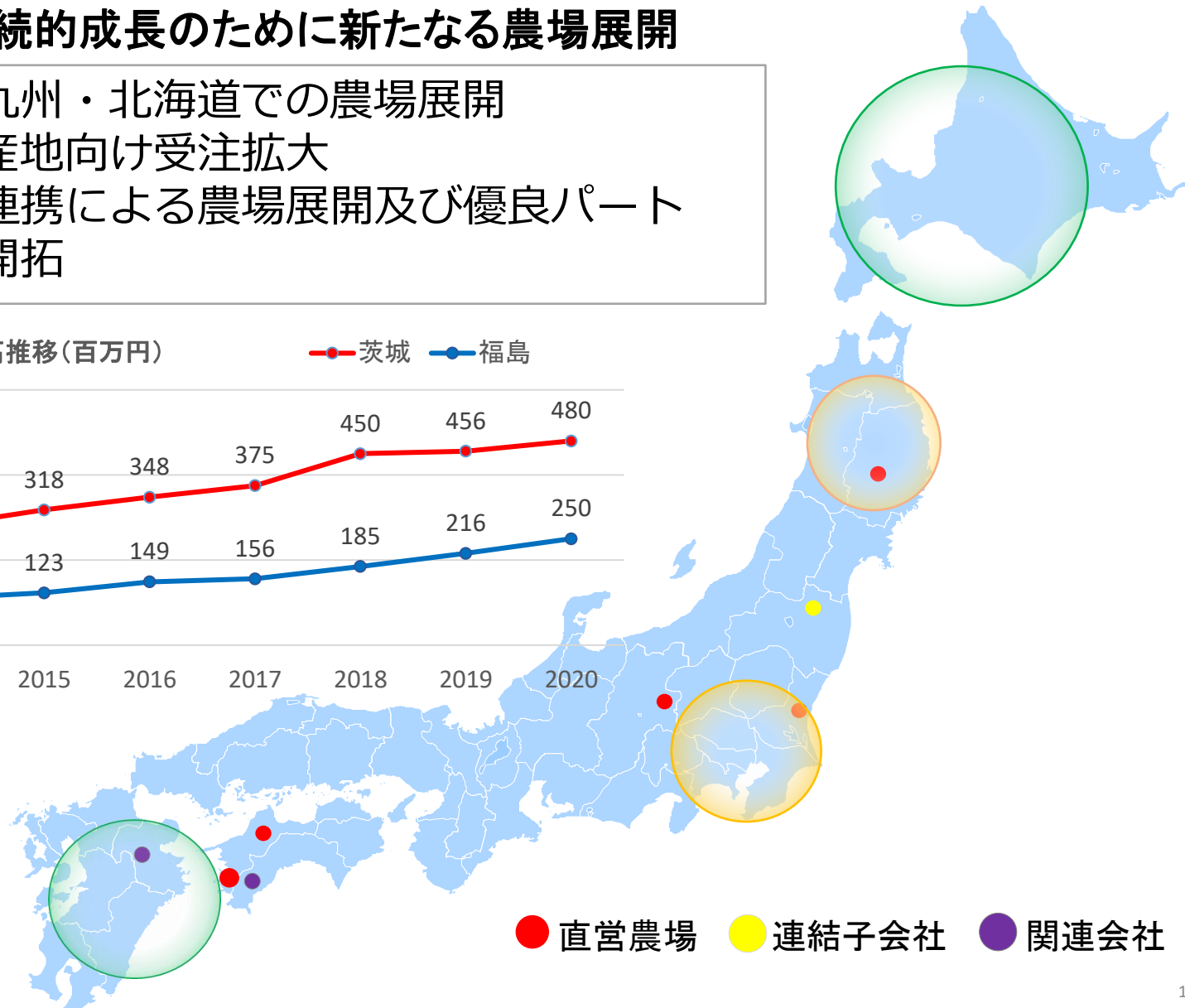
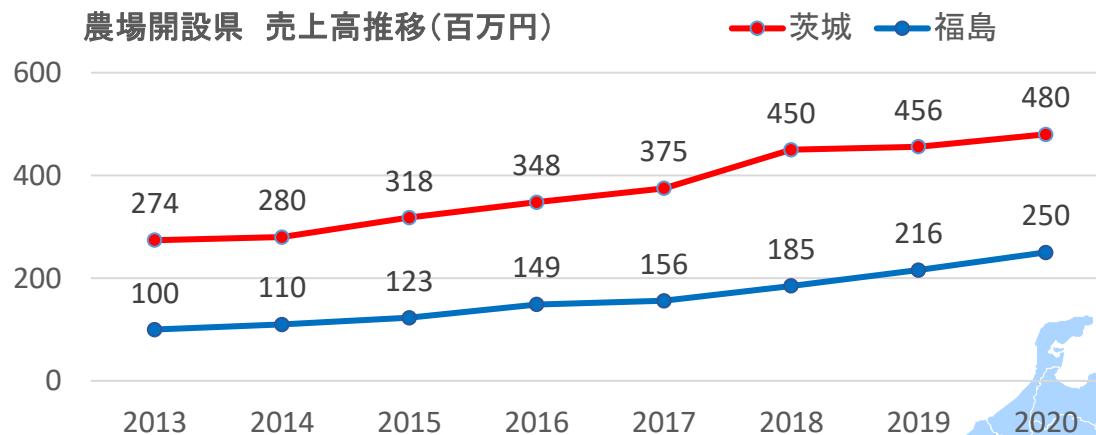
2021-2025 主な施策

- ✓ 現地パートナーが運営する育苗会社との連携による農場の拡大を図る
- ✓ 現地パートナーが取組む種子販売に育苗機能を追加し、販売数量を拡大
- ✓ 当社が保有するポット苗・ヌードメイク苗の技術導入を図り、一次育苗・二次育苗システムを浸透させることにより、地域的な拡大を図る
- ✓ 現地パートナーが保有する種子販売網を活用し、海外からの優良品種の導入を図り、中国における種子販売事業に着手する

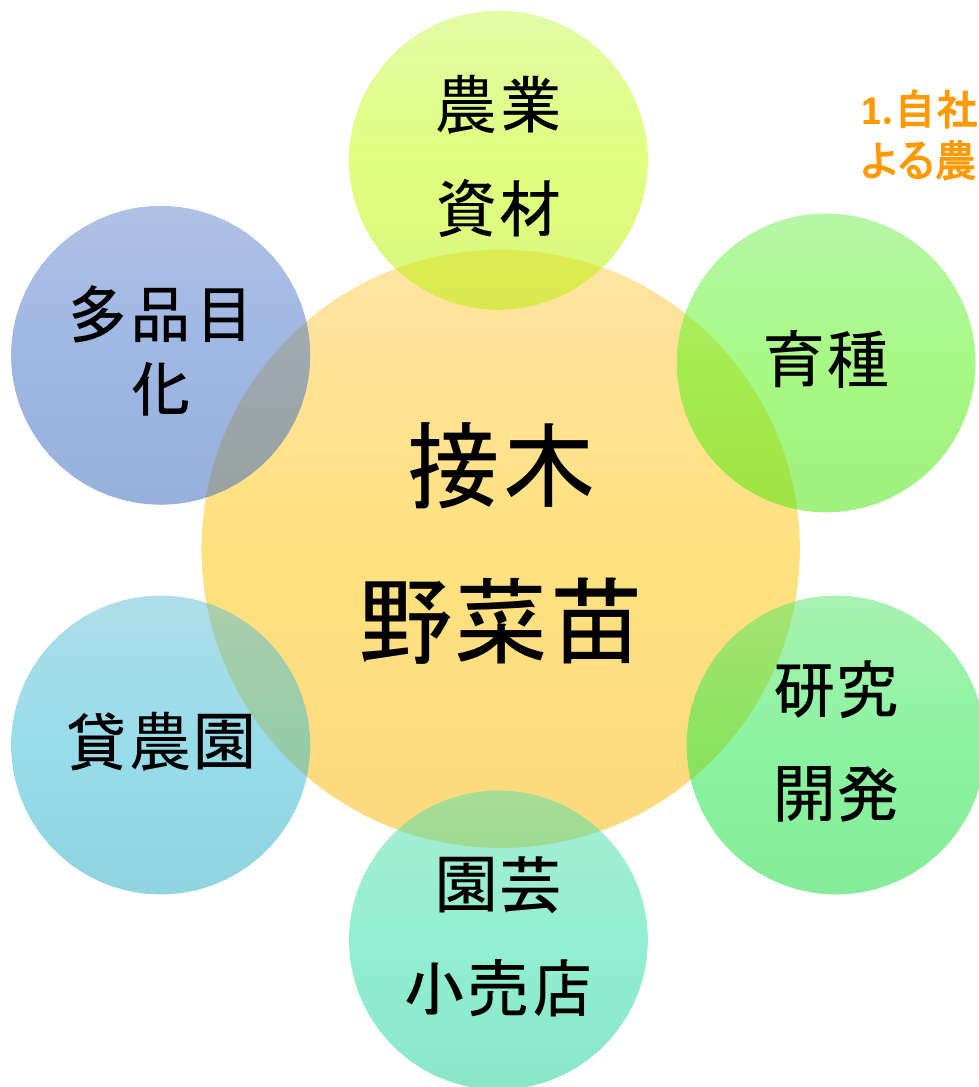
成長戦略① 全国農場展開

野菜苗事業の持続的成長のために新たなる農場展開

- 関東・東北・九州・北海道での農場展開
- 農場近隣の産地向け受注拡大
- 他企業との連携による農場展開及び優良パートナー農場の開拓



野菜苗事業を基軸とした新規事業へのチャレンジ



1. 自社品種の開発や日本国内メーカーとの提携による農業資材販売の拡大

2. 蓄積されたノウハウと研究技術とを活かした新たな閉鎖型植物工場の開発及び販売

3. 農業生産者や園芸愛好家をターゲットとした小売事業の拡大

4. 全国のパートナー農場と提携し、花類、葉菜類(ハクサイ、キャベツなど)、根菜類(玉ねぎなど)の多品目の苗の生産が可能



事業の対象を周辺領域に深化させて、フードバリューチェーンを構築 成長戦略に合致する企業と連携し、中期経営目標の達成を実現

1. M&A戦略

- グループ収益への貢献を実現するM&Aを実施
- 対象: 種苗周辺事業、或いは農業生産周辺事業等

2. ベンチャー企業との連携によるイノベーション戦略

- コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンドを活用
- 革新的技術やビジネスモデルを有する企業に出資・連携

種

苗

栽培

流通

小売

販売

中期経営数値目標

(金額単位:百万円)

	19/10期 実績	20/10期 実績	21/10期 計画	22/10期 計画	23/10期 計画
売上高	4,885	5,197	5,600	5,970	6,380
売上総利益	1,223	1,218	1,320	1,460	1,670
売上総利益率	25.0%	23.4%	23.5%	24.5%	26.2%
営業利益	72	△124	△100	10	140
営業利益率	1.5%	—	—	0.2%	2.2%
ROE(%)自己資本利益率	△0.3%	△21.0%	9.8%	0.5%	14.0%
自己資本比率(%)	30.5%	19.5%	20.3%	20.8%	22.4%