



ベルグアース株式会社 2024-2028中期経営計画

2023年12月13日

ベルグアース株式会社

(証券コード: 1383)

- ・ **ベルグアースグループ長期ビジョン（Vision 2033）**

- ・ **現中期経営目標振り返り（2021－2023）**
 - 1) **定性目標**
 - 2) **定量目標**

- ・ **次期中期経営計画（2024－2028）**
 - 1) **中期経営計画概要**
 - 2) **事業戦略**
 - 3) **経営数値目標**

- ・ **資料に関する注意事項**

ベルグアースグループ 長期ビジョン (Vision 2033)

日本の農業に革命を。

日本の農業の為になる、役に立つ会社になることで、農業に革命を興します。ひいてはそれが人々の食と暮らしを豊かにさせます。

事業目標

1. 確かな技術と製品で、持続可能な農業を実現し、日本の豊かな食と生活文化を支える企業となる。

2. 農業に関する様々な課題解決に取り組み、当社グループだから出来る成果を生み出す企業となる。

3. 当社グループ社員も含めた農業従事者が、夢と生きがいを持って働くことができる農業を実現する。

主要目標項目

戦略4

事業インフラの強化：
財務、人財、システム

戦略3

苗事業を起点とした事業領域の拡大：
育種、農資材、苗の多品目化

戦略2

新製品、新技術開発：
植物ワクチン、ワクチン接種苗、
SDGs対応技術・商品

戦略1

苗事業の更なる拡大と収益力強化：
国内主要果菜接木苗市場占有率 25%

Grow

②高付加価値ビジネス
(農資材事業、新製品・新技術開
発)の発展

①経営品質の向上
+
野菜苗事業の強化

Fit

2024年

2033年

戦略4：事業インフラ強化

- 1.新規システム導入による事業管理、安定したサプライチェーン構築
- 2.パートナー企業との業務・資本提携：フードバリューチェーン構築
- 3.人財強化（人事システム、専門人財採用、人財教育・育成）
- 4.財務体質の強化

戦略3：新製品、新技術開発

- 1.ワクチン接種苗
- 2.バイオスティミュラント苗
- 3.SDGsに対応した育苗技術・新製品の開発
- 4.店頭育種開発・オリジナル品種開発

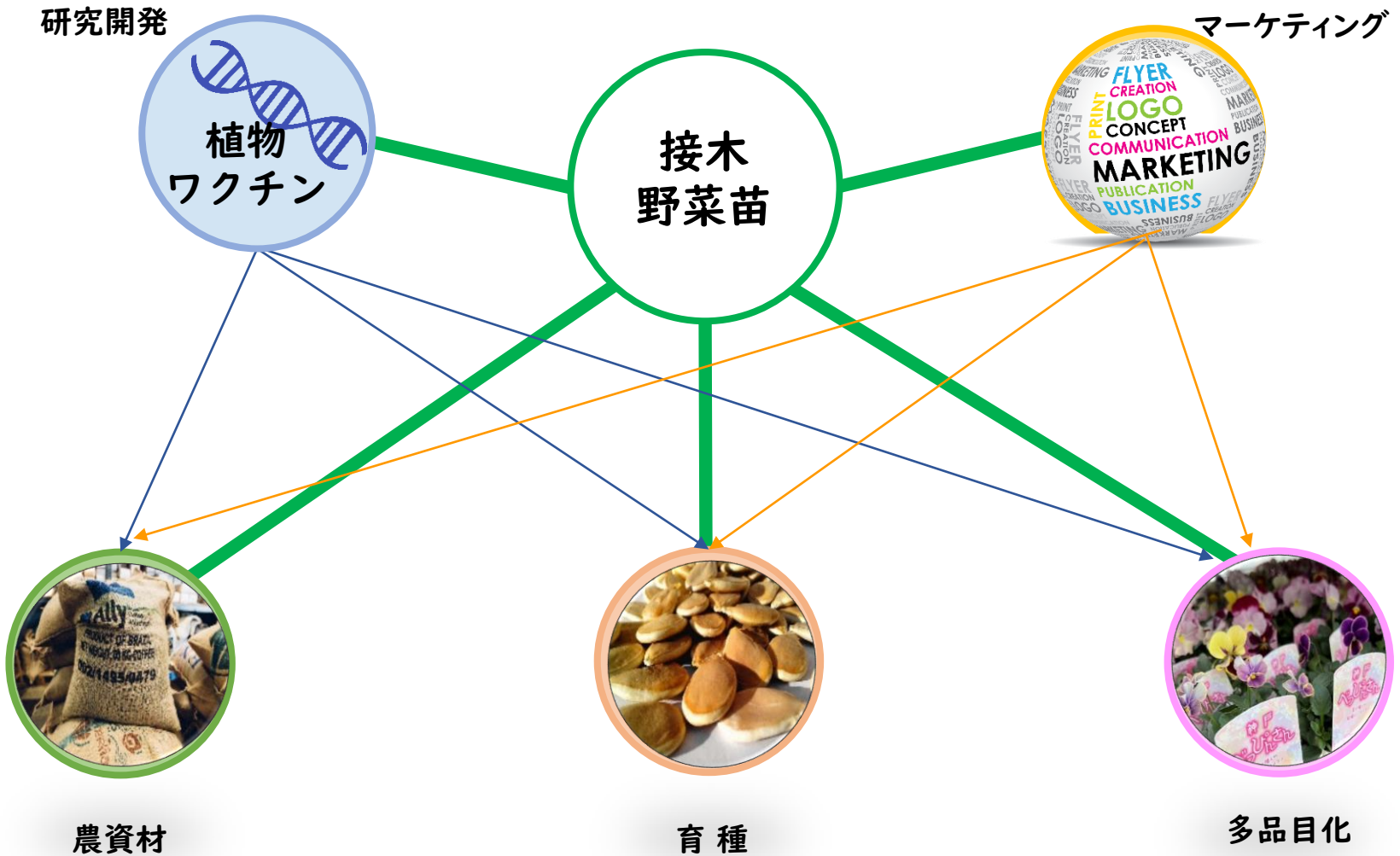
戦略2：苗事業を起点とした事業領域の拡大

- 1.伊予農産との経営統合により国内資材メーカー、種子会社との連携強化並びに新たな品種開発による事業領域の拡大に注力
- 2.顧客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
- 3.プロ農家から家庭園芸愛好家までに提案できる優良品種の開発及び強化
- 4.企業との連携により新たな高付加価値商品の開発

戦略1：苗事業の更なる拡大と収益力強化

- 1.全国農場展開による生産能力の拡大
- 2.JAグループとの連携強化。
- 3.ワクチン接種苗プロジェクト中核に研究・技術開発による新製品・新技術の開発
- 4.生産効率アップのため農場の繁閑差解消、人財の活用（閑散期の人財）に注力。AI技術等を用いた設備・機械装置の導入。
- 5.SDGsに対応した製品展開、化学農薬に依存しない育苗技術開発

野菜苗事業を基軸とした新たな飛躍へのチャレンジ





財務体質・人財強化

サステイナブルな事業体制の確立
と従業員への投資と働き方改革。



ワクチン・ワクチン接種苗

事業飛躍の最重要プロジェクト
研究開発・マーケティング

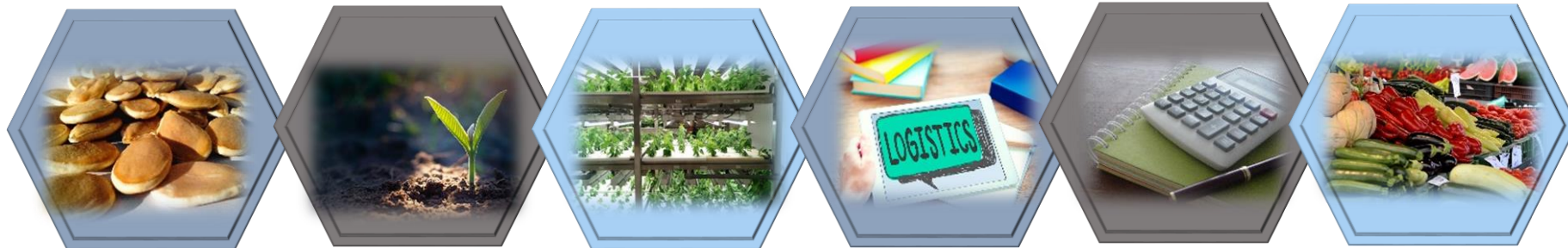


農資材、育種事業

SDGsに対応した苗事業を基点
とした事業領域の拡大。



- ✓ 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、自社のコアバリューを強化し事業価値を最大化



種子

苗

栽培

流通

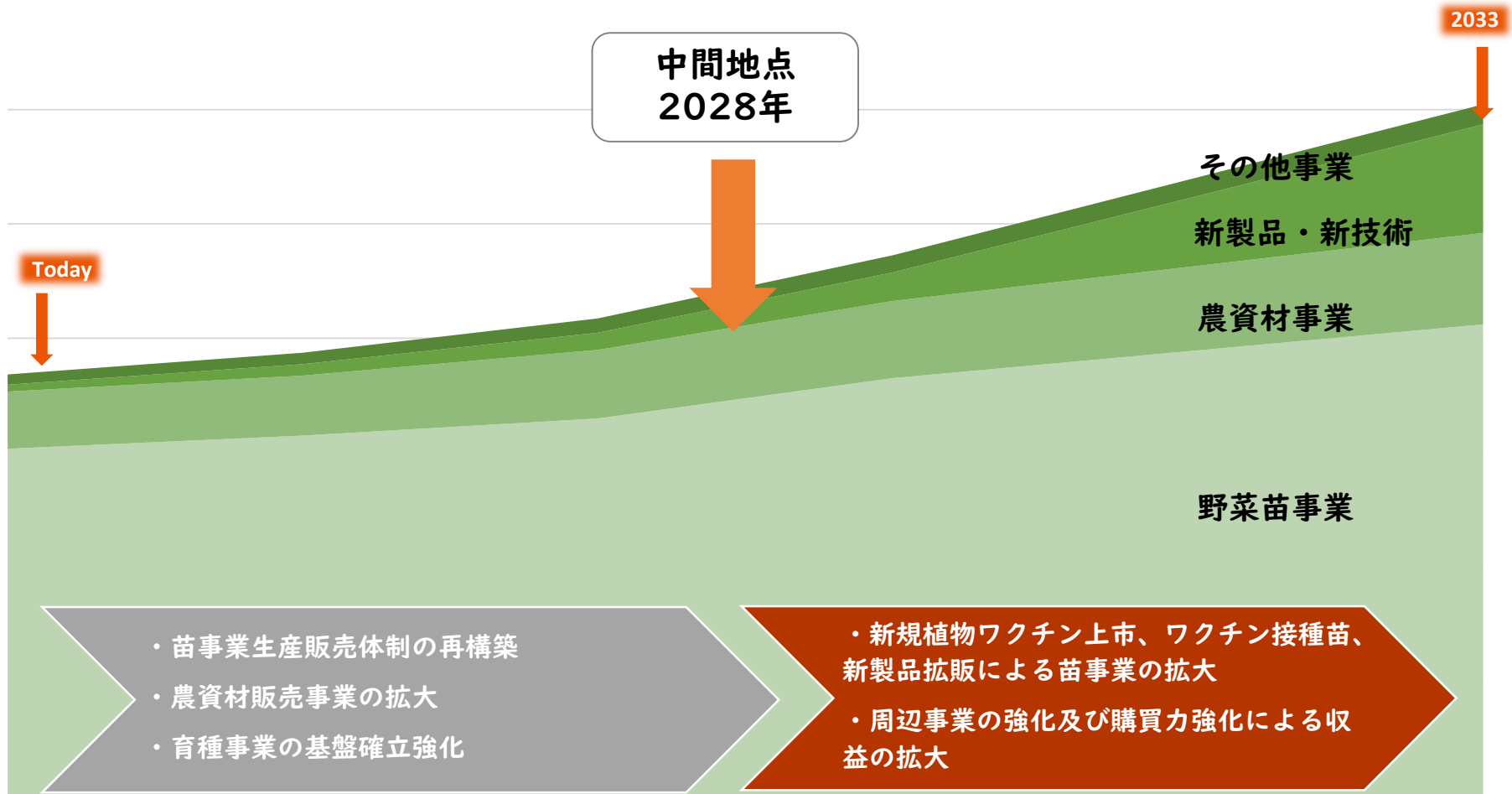
販売

小売

Core事業

次の10年へ繋げる 事業成長Map

2024年からスタートする10年 2028年を中間に更なる事業成長へ





Co2排出低減

目標値の設定



クリーンエネルギー

閉鎖型育苗施設を
クリーンエネルギーで稼働



化学農薬使用量低減

忌避剤、バイオスティミュ
ラントの活用



破棄率の削減

余剰苗、輸送段ボールへの
取組



現中期経営計画振り返り 2021-2023

戦略1：苗事業の更なる拡大及び強化

- 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。

- ☑ 2021：本社増改築 640百万、2022:岩手増築 180百万 合計820百万円 設備投資
- ☑ 生産効率アップ設備、機械装置導入 大きな効果は得られず
- ☑ 株式会社微生物化学研究所との共同研究覚書、ベルグ福島ワクチン研究所設立

戦略2：事業の多角化・多品目化による事業領域の深化。

- 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。

- ☑ 伊予農産M&A、朝日アグリア株式会社とのトマト台木共同開発
- ☑ AI技術を用いた生産ロボット未着手

戦略3：グローバル化による事業の拡大

- 中国国内出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。

- ☑ COVID-19により中国事業中断
- ☑ COVID-19により海外での事業中断し再検証

売上高：中期計画最終年度計画値 6,380 百万 2023年度実績 7,061 百万

☑ 2023：売上高 7,061 百万、対中期計画 111%、+681 百万

営業利益：中期計画最終年度計画値 140 百万 2023年度実績 76 百万

営業利益率：中期計画最終年度計画値 2.2% 2023年度実績 1.1%

☑ 2023：営業利益 76 百万、対中期計画 54%、△64 百万

☑ 2023：営業利益率 1.1%、対中期計画 △1.1%

ROE (%)：中期計画最終年度計画値 14.0% 2023年度実績 4.3%

☑ 2023：ROE 4.3%、対中期計画△9.7%

中期経営目標「Change & Innovation 2023」 定量目標振り返り

現中期経営計画数値実績 (2021-2023)

(金額単位：百万円)

項目	FY2021 計画	FY2021 実績	FY2022 計画	FY2022 実績	FY2023 計画	FY2023 実績
売上高	5,600	5,372	5,970	6,393	6,380	7,061
売上総利益	1,320	1,330	1,460	1,510	1,670	1,754
売上総利益率	23.5%	24.8%	24.5%	24.0%	26.2%	24.9%
営業利益又は営業損失	△100	△54	10	△58	140	76
営業利益率	—	—	0.2%	—	2.2%	1.1%
ROE (%) 自己資本利益率	9.8%	12.7%	0.5%	15.3%	14.0%	4.3%
自己資本比率 (%)	20.3%	19.9%	20.8%	26.7%	22.4%	35.9%

中期経営目標「Change & Innovation 2023」 定量目標振り返り

(単位：百万円)

事業部門	項目	2020年度	2021年度
野菜苗・苗関連事業	売上高	5,064	5,136
	セグメント利益	371	460
農業・園芸用タネ資材販売事業	売上高	85	81
	セグメント利益	▲4	1
小売事業	売上高	-	132
	セグメント利益	-	▲12
海外事業	売上高	56	38
	セグメント利益	▲64	▲37
本社費用		▲8	▲15
	セグメント利益	▲427	▲466
損益計算書計上額	売上高	5,197	5,372
	営業利益	▲124	▲54



2023年度 目標	2023年度 実績
6,190	6,020
517	513
1,000	906
28	40
180	133
5	▲6
-	0
▲13	▲13
-	-
▲488	▲457
7,370	7,061
50	76

※1 2023年度は伊予農産の2022年09月～2023年10月の14ヶ月分を連結(苗事業、資材事業、小売事業に分解)

※2 2023年度期中より海外事業の縮小により野菜苗・苗関連事業、農業・園芸用タネ資材販売事業、小売事業の3事業セグメントに変更したが中期計画の振り返りを確認する為、管理会計の観点より上記セグメント表記とした。

野菜苗・苗関連事業、農資材関連事業



2022年伊予農産M&A、値上

海外事業



中国事業縮小

次期中期経営計画(2024-2028)

- 1) 中期経営計画概要
- 2) 事業戦略
- 3) 経営数値目標

1) 中期経営計画概要

主要目標項目

定性目標

1. 野菜苗・苗関連事業における次の10年事業を見据えたシェア拡大を支える安定的な販売・生産体制の構築。
2. 成長ドライバーとなるワクチン事業基盤確立。ワクチン、ワクチン接種苗に対する理解醸成と新規ワクチン上市のマーケティング、人財育成。
3. 農資材事業拡大の中核となる育種事業の基盤確立とSDG sに対応した製品開発。
4. 従業員が誇りと働きがいを持てる働き方改革への取組。

定量目標

- ✓ グループ売上 : 80億円
- ✓ グループ営業利益 : 2.8億円
- ✓ グループ営業利益率 : 3.5%
- ✓ グループROE : 7.0%

戦略4

- i SDG s 意識した事業経営
- ii リスクマネジメント強化
- iii 人財強化、事業管理の強化（システム投資）

戦略3

- i ワクチン、ワクチン接種苗研究開発、上市
- ii SDG s に対応した育苗技術、新商品の開発

戦略2

- i 農資材事業の確実な、将来の基盤づくり
- ii 種子会社との連携強化と新たな品種開発による事業基盤確立

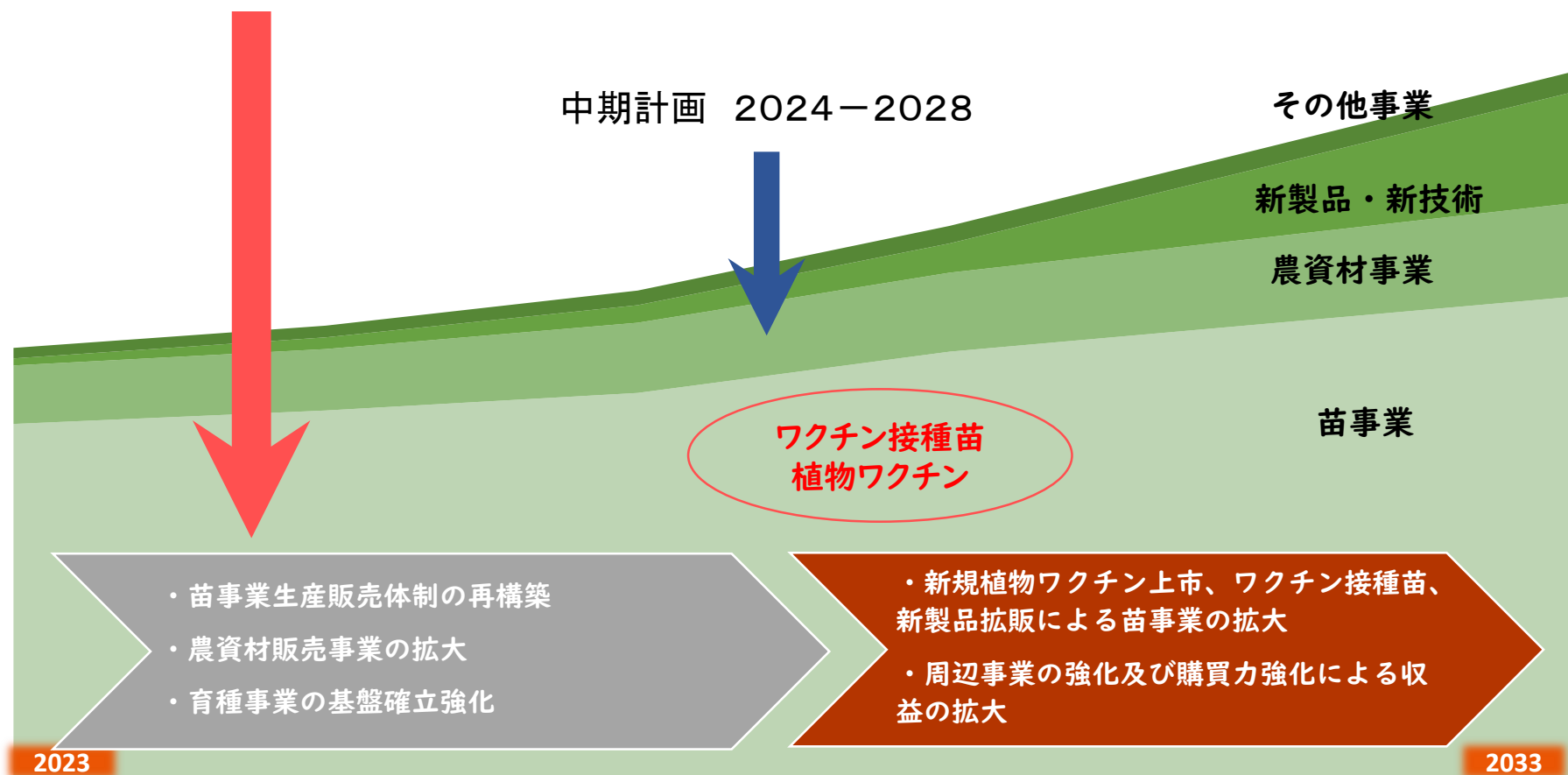
戦略1

- i 全国農場展開による生産能力の拡大と生産効率向上
- ii 国内主要果菜接木苗資料占有率 15%

苗事業を基盤に、農資材と新製品・技術で事業を拡大

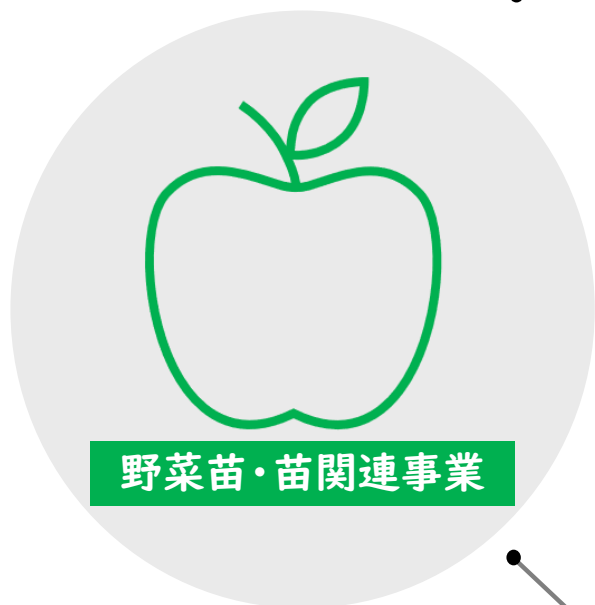
マインド転換への挑戦

～量から質へ、売上から利益へ、農業から製造業へ～



マインド転換への挑戦

～量から質へ、売上から利益へ、農業から製造業へ～



財務体質・人財強化

- 営業利益率の向上による財務体質の強化
- 人財育成プログラム、働き方改革への取組による従業員の幸福度向上



植物ワクチン・ワクチン接種苗

- 2027年 新たな植物ワクチンを上市
- 研究開発スケジュール管理
- 技術営業・マーケティング



農資材販売、育種事業、多角化・多品目化

- グループ全体での資材購買力強化
- SDGsに対応した農資材事業領域の拡大
- 「おさしのタネ」を中核とした育種事業基盤強化
- 「ファンガーデン」を活用したマーケティング強化



2) 事業戦略

事業戦略 1

苗事業の更なる拡大と収益力強化

野菜苗・苗関連事業

定性目標

1. 次の10年に更なるシェア拡大を果たすため、土台となる安定的な販売・生産体制の構築。
2. パートナー農場含め生産規模の拡大、機械化、受発注・工程管理におけるDX化などを推し進め、給与水準の引き上げも実施しながら、事業の中核を固める。
3. ワクチン事業の基盤として、「ワクチン＝保険」への理解浸透を図り新規植物ワクチンを上市する。

定量目標

✓ グループ売上	: 68億円
✓ グループ営業利益	: 7.5億円
✓ グループ営業利益率	: 12.0%
✓ 国内主要果菜接木苗占有率	: 15.0%

達成すべき項目

苗事業の 追求

苗事業の追及

- i 売上、利益拡大基盤の確立
- ii 販売・生産体制の再構築
- iii 高付加価値製品

最先端の 挑戦

最先端の挑戦

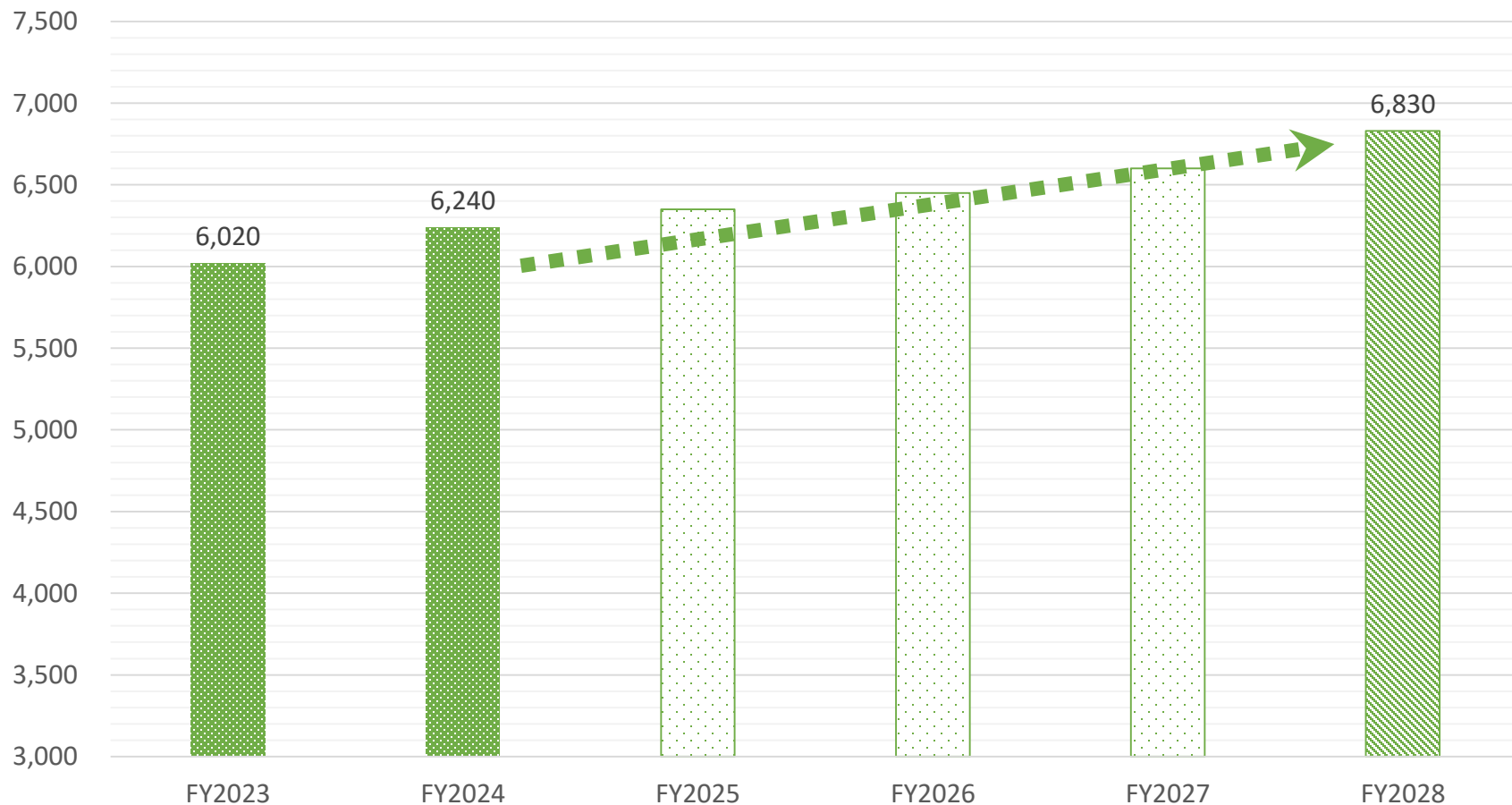
- i 植物ワクチン既存品拡販、新製品上市
- ii マーケティング

事業の 持続性

事業持続性

- i 作業工程の10%機械化
- ii SDGs と地域貢献

売上推移



量から質 売上から利益 農業から製造業 **マインド転換への挑戦**

利益性の向上 製造原価削減 生産・販売体制の再構築

①製造原価削減

- ・作業生産性の向上
- ・苗質の向上
- ・生産資材のコストダウン
(種子・培土)

②販売・生産性向上

- ・生産指示のDX化
- ・受発注のDX化

③販売・生産体制の再構築

- ・繁忙期の生産体制の整備
- ・生産、販売管理業務の整理
- ・品質保証体制への取組

生産農場の効率的拡大 800万本増産

①自社農場の増設による増産

2025年

ベルグ福島に二次育苗施設の増設を計画

②新規パートナー農場における増産

2024年 新たな二次育苗拠点

宮崎ひなたファーム稼働開始

OEM生産の増加

生産拠点を中心とした物流網の構築

全体シェア拡大と 収益向上

①高付加価値オリジナル製品の 拡充・販売強化

アース苗、ツイン苗、ウイルスガード苗、ネマガード苗等のオリジナル製品

②植物ワクチン接種苗の販売強化

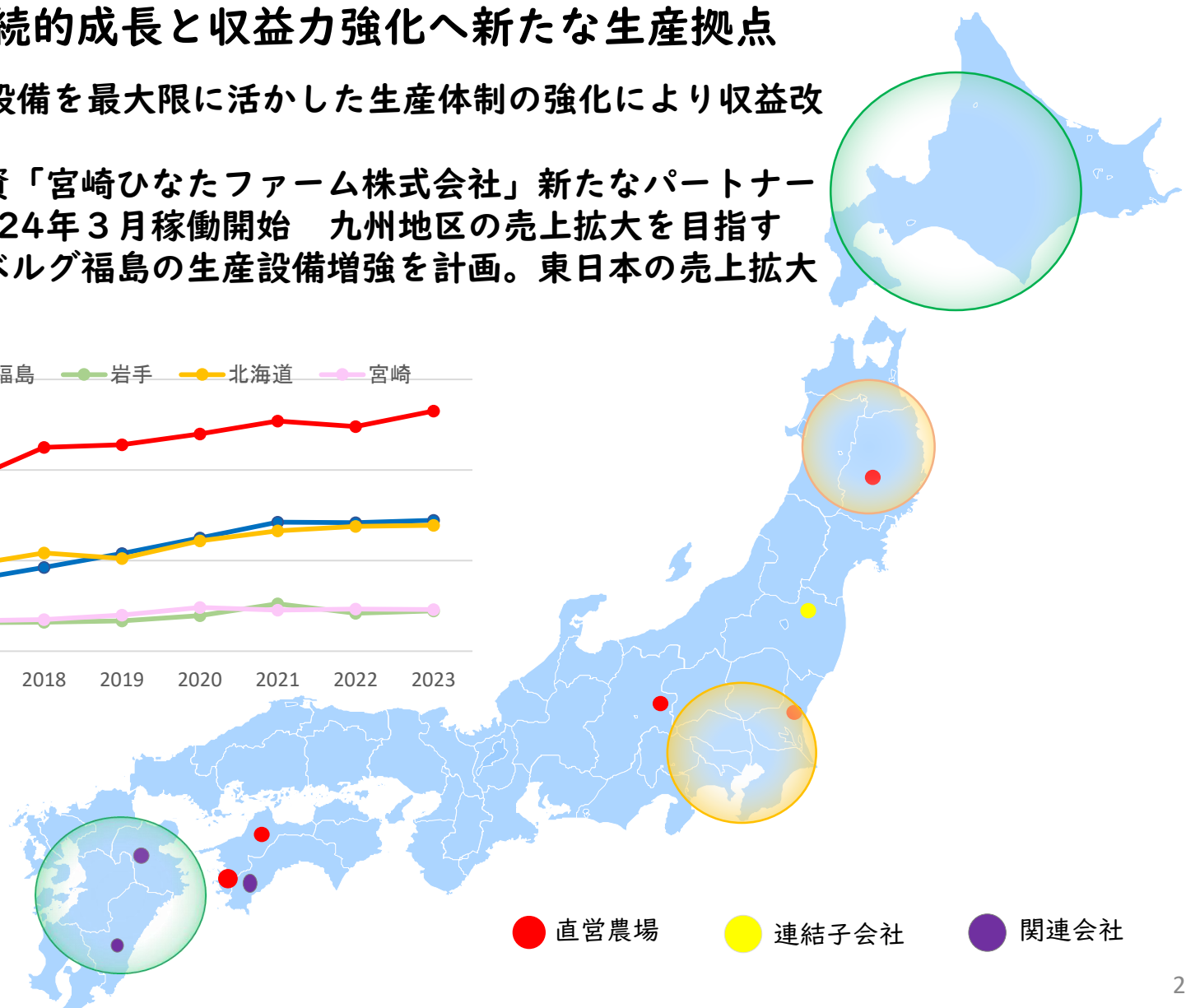
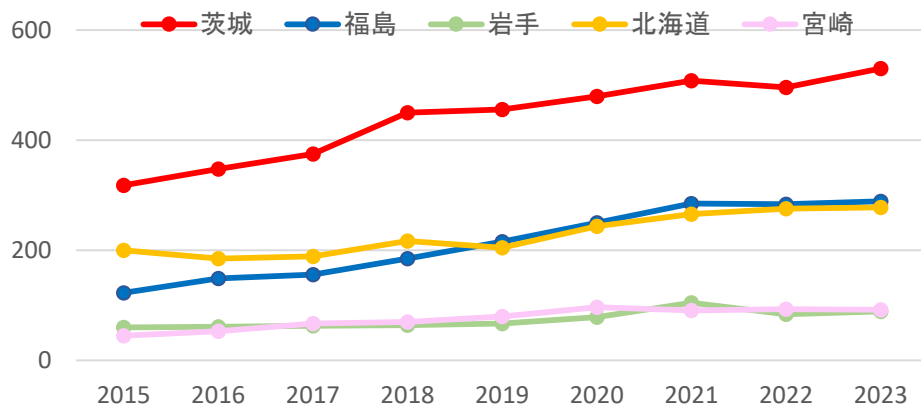
既存製品の販売推進と新規植物ワクチンの上市による生産者の安定生産・収量アップへの貢献

③家庭園芸市場のシェア維持・拡大

果菜類はPB品種提案による拡大
一般商品との差別化を図った花苗販売強化

野菜苗事業の持続的成長と収益力強化へ新たな生産拠点

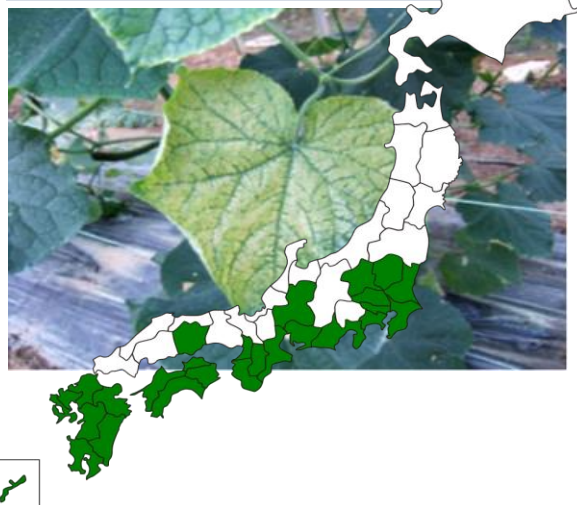
- 自社農場の生産設備を最大限に活かした生産体制の強化により収益改善
- 2023年1月出資「宮崎ひなたファーム株式会社」新たなパートナー農場として、2024年3月稼働開始 九州地区の売上拡大を目指す
- 2025年度は、ベルグ福島の新生産設備増強を計画。東日本の売上拡大



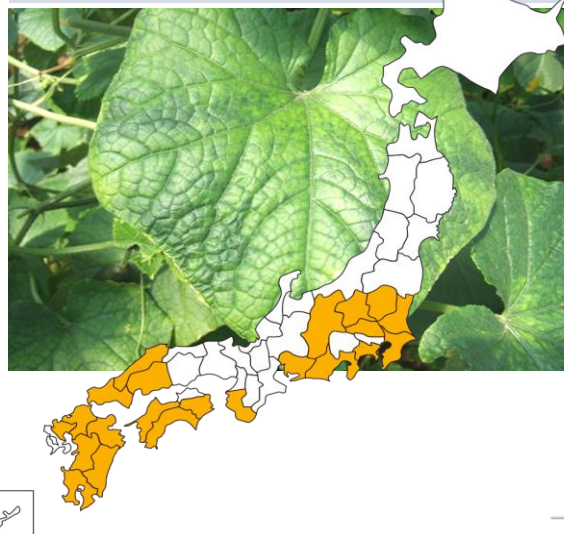
国内で発生している主要なウイルス病の分布

新たな植物ワクチンが開発されることにより、施設園芸に革命が起きる

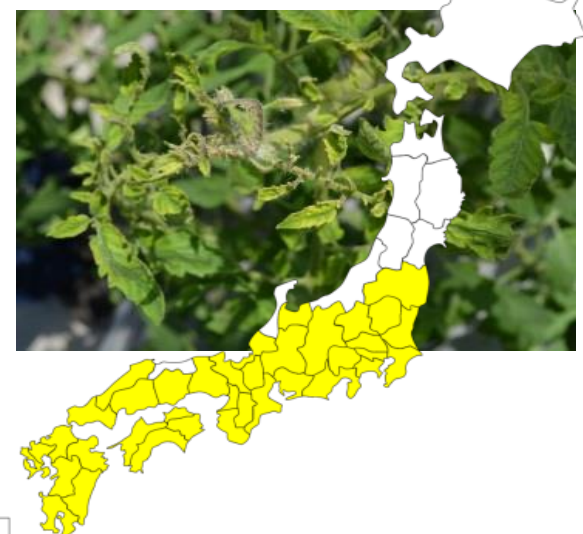
メロン黄化えそウイルス
MYSV



ウリ類退緑黄化ウイルス
CCYV



トマト黄化葉巻ウイルス
TYLCV



ウイルス	国内初年	発生	発生地区の作付割合	発生地区の作付本数	国内作付本数
MYSV	1992年	27都府県	58.8%	6,400万本	1億2,000万本
CCYV	2008年	22県	58.4%	6,000万本	
TYLCV	1996年	41都府県	84.9%	2億4,568万本	3億4,000万本

事業戦略 2

苗事業を起点とした事業領域の拡大

農業・園芸用タネ資材販売事業

定性目標

1. SDGsを意識した商品や省力化、収量増を効果的に実現できる資材と苗を組み合わせ、生産者にトータル提案する。
2. 企業と連携しオリジナル商品の開発、拡充を図り生産者にメリットのある商品を提供する。
3. 流通業者、小売業者と連携し、生産者が付加価値を得られる資材、技術、情報を提供する。

定量目標

✓ グループ売上	: 10億円
✓ グループ営業利益	: 0.4億円
✓ グループ営業利益率	: 4.0%

達成すべき項目

種子販売

むさしのタネの種子販売拡大

- i 家庭菜園用品種を量販店や育苗業者へ販売
- ii 営用品種を流通業者と連携し生産者に販売

培土販売

- i アース苗を直接定植可能なココヤシ培地を水耕栽培生産者へ販売
- ii 国産資源を有効活用した家庭園芸培土やオリジナル固化培土を開発・販売

肥料販売

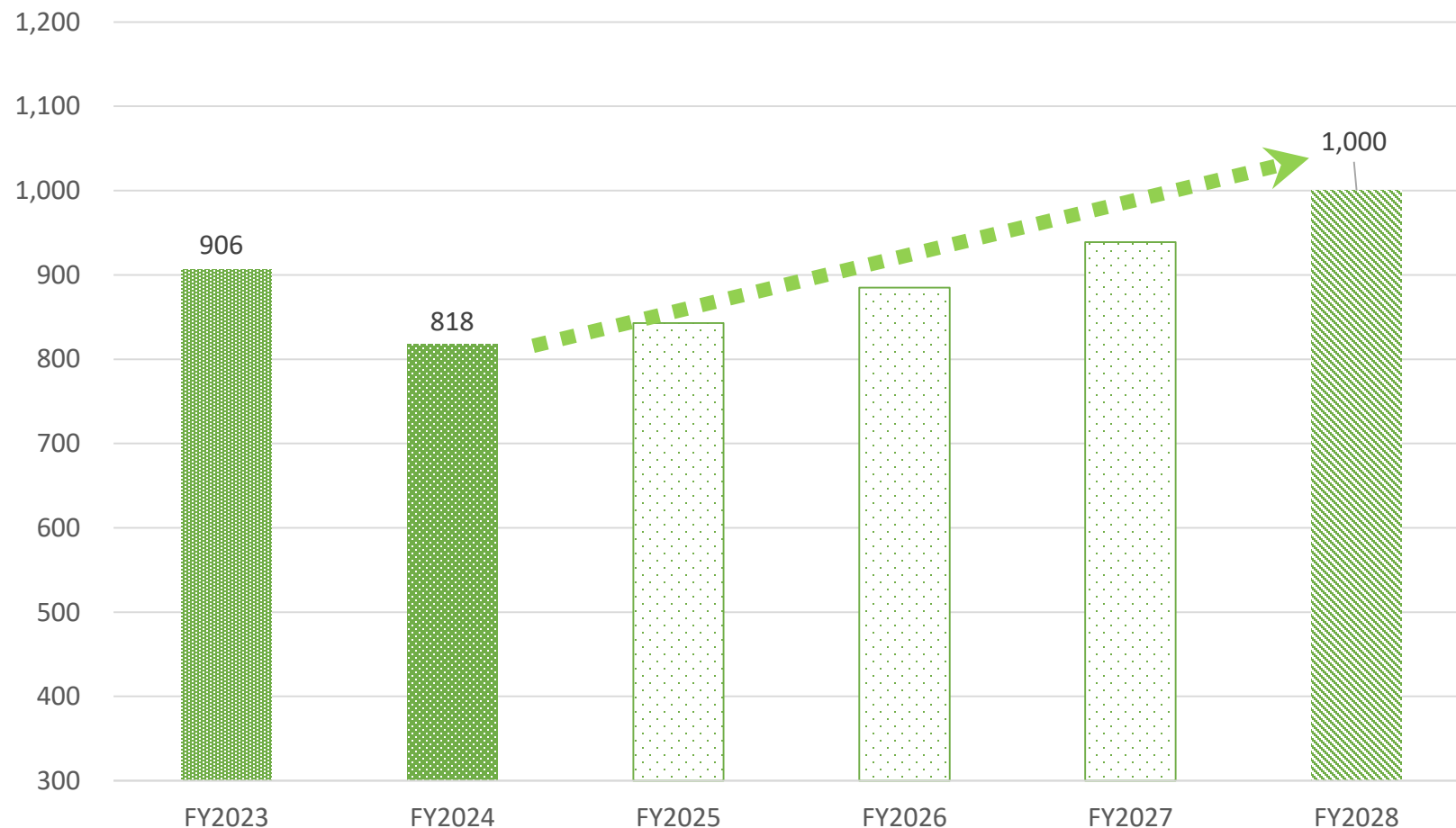
- i バイオスティミュラント資材や国産資源を有効活用した指定混合肥料などの技術が進みことにより、生産者が省力化、コスト低減が可能な資材の推進販売

農業 その他資材

- i ドローン散布事業者へ農業の販売拡大
- ii SDGsの取り組みの一環として生分解性資材を開発・販売

(百万円)

売上推移



(注) FY2023は伊予農産の決算日変更に伴い14ヵ月間の売上を計上しております。

事業戦略 3
新製品・研究開発

新製品・研究開発

定性目標

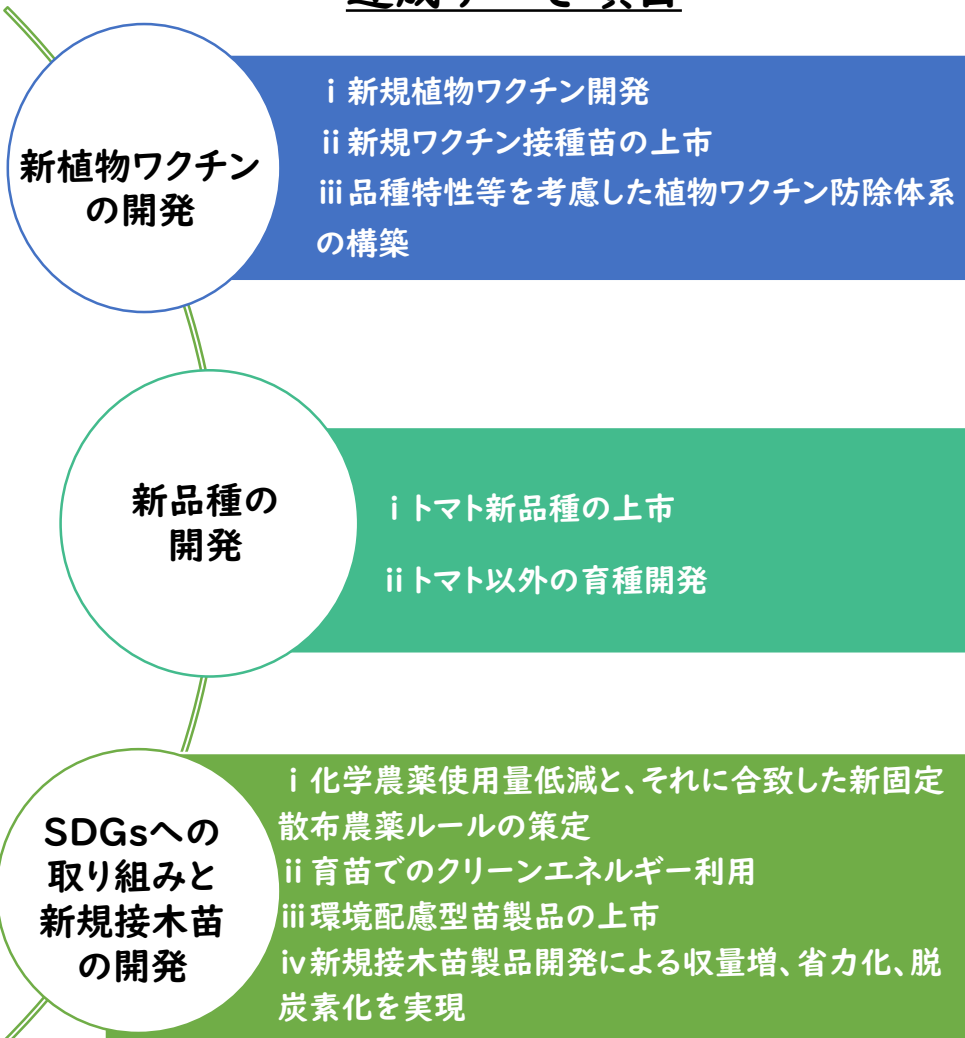
1. 3セグメントへの集中投資
「苗」「育種」「ワクチン」
2. SDGsに対応した育苗技術・新製品の開発
3. トマト新品種開発をはじめとする育種開発
4. 新規植物ワクチンの開発による接種苗シリーズの拡大
5. 研究⇄生産部門との連携強化による生産性向上・省力化

定量目標

新製品の上市

- ✓環境負荷を低減させることが可能な、環境配慮型苗製品
- ✓トマト新品種
- ✓植物ワクチン総合研究所での新規植物ワクチン開発と新たなワクチン接種苗

達成すべき項目



1. キュウリ3種混合ワクチン接種苗の実用化（上市済）

- ・ 複数のウイルス病に効果がある3種混合ワクチン接種苗（ZYMV、CMV、WMV）

2. カボチャ2種混合ワクチン接種苗の実用化

- ・ 複数のウイルス病に効果のある2種類混合ワクチン接種苗（ZYMV、WMV）

3. メロンワクチン菌接種苗の実用化

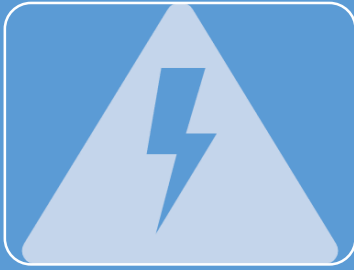
- ・ 土壌伝染性つる割病に効果のあるワクチン菌接種苗

4. 植物ワクチン接種苗の大量生産体制の構築

- ・ 植物ワクチン製造の効率化
- ・ 植物ワクチン大量接種機の開発（半自動化）

事業戦略 4
事業インフラ強化

リスクマネジメントの強化



BCP（自然災害、パンデミック、地政学リスク等）への対応

- ・国内複数個所に点在する農場における苗の生産、供給体制
- ・（災害時の移転生産、人員、資材の移設）
- ・本社システム管理（メインサーバー）のバックアップ体制構築
- ・BCPマニュアルの作成・訓練



コンプライアンスリスクへの対応

- ・内部統制システム、内部通報システム
- ・社外取締役、監査役、外部機関による定期監査、モニタリング
- ・リスク担当者の専門性向上、事前対応



事業リスクへの対応

- ・人口減少（労働人口、日本国人口の減少による需要減少）
- ・SDGs環境対応の遅れ、遺伝子組み換え等レギュレーションの変更



人的資源の拡充

- ・採用、社外リソースの活用
- ・農業志向人財の採用
- ・国外人財の活用



人財の能力・スキル向上

- ・OJT、社外人事交流、異業種出向
- ・研修制度の拡充及びリスキリング
- ・自己啓発の推進



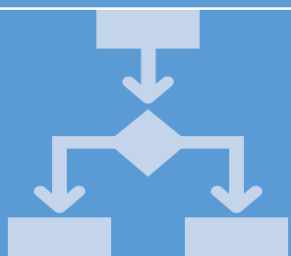
社員幸福度向上

- ・ワークライフバランスの改善
- ・福利厚生の充実
- ・職場環境の向上
- ・報酬体系の見直し



生産・販売現場改革

- ・ 生産・販売システム変革による業務効率拡大
- ・ 事業判断の迅速化



ビジネスプロセス改革

- ・ 基幹システムの見直しによるデータの一元管理
- ・ 新規システムの開発
- ・ ERPシステムの構築



コミュニケーション改革

- ・ Zoom, MS Office 365等ビジネスアプリ 活用によるハイブリッドオフィスの推進
- ・ アナログとデジタルの融合による人的交流、価値創造を高める。

農林水産省は、農業の生産力向上と持続性の両立の実現を目指す「みどりの食料システム戦略」を策定【2050年までに目指す姿】

- ✓ 農林水産業のCO2ゼロエミッション化の実現
- ✓ 低リスク農業への転換、総合的な病害虫管理体系の確立・普及に加え、ネオニコチノイド系を含む従来の殺虫剤に代わる新規農業等の開発により化学農業の使用量(リスク換算)を50%低減
- ✓ 輸入原料や化石燃料を原料とした化学肥料の使用量を30%低減
- ✓ 耕地面積に占める有機農業の取組面積の割合を25%(100万ha)に拡大
- ✓ 2030年までに食品製造業の労働生産性を最低3割向上
- ✓ 2030年までに食品企業における持続可能性に配慮した輸入原材料調達の実現を目指す
- ✓ エリートツリー等を林業用苗木の9割以上に拡大
- ✓ ニホンウナギ、クロマグロ等の養殖において人工種苗比率100%を実現



当社グループ企業理念
「人々の食と暮らしを豊かにする」

■当社グループは企業理念に基づき、日本農業の生産力向上と持続可能性の両方を実現させるため、事業を通じてSDGs達成に貢献できる企業を目指します。

種苗の開発と生産技術の向上


植物ワクチンの開発とワクチン接種苗の普及

提携企業と連携した
新たな商品開発

3) 経営数値目標

経営数値目標 (2024-2028)

(単位：百万円)

項目	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 予想		FY2028 目標
売上高	6,393	7,061	7,100		8,000
営業利益	▲58	76	90		280
営業利益率	－%	1.1%	1.3%		3.5%
ROE (%) 自己資本利益率	15.3%	4.3%	3.7%		7.0%

生産・販売体制の強化へ向けた設備投資と10年後の飛躍的成長へ向けた研究開発投資

設備投資計画 (2024-2028)

生産設備 生産能力拡大	生産設備 維持・更新	基幹システム 業務DX化	設備投資合計
500百万円	200百万円	150百万円	850百万円

研究開発計画 (2024-2028)

植物ワクチンの開発	新製品及び育苗技術 の開発	新品種開発	研究開発費合計
350百万円	110百万円	100百万円	560百万円

本資料で記述されている、目標、計画等、将来に関する予測は、当社が現時点において入手している情報や予測を基になされた当社の合理的判断に基づくものですが、実質的にこれら記述とは大きく異なる結果を招く不確実性を含んでいます。

そのため、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、グローバルな気候変動による農作物市場の需要動向等様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。