

2020年5月期～2022年5月期

# 中期経営計画と 経営戦略

2019年7月19日



# 目次

1. 経営理念と基本方針
2. 前中期経営計画（2017/5期～2019/5期）の振り返り
3. 現状の事業環境
4. 新中期経営計画（2020/5期～2022/5期）
5. セグメント別事業戦略

## 1-1. 当社グループの経営理念

私たちは、企業に求められる社会的責任を誠実に果たし、  
また、安全かつ高品質な製品・サービスの提供により企業価値を高め、  
農業の未来に貢献し続ける企業を目指します。

**信条**

# 大同に生きる経営

1. **社会に必要とされ、社会に貢献する価値ある会社に育てよう。**
2. **働くものにとって、その人生を託するに値する生きがいのある職場をつくろう。**
3. **われわれのあげた成果によって会社の存在意義と価値を高めよう。**
  - 厚い蓄積によって安定した会社
  - 適正な配分によって信頼される会社
  - 合理的投資によって成長する会社

## 1-2. 経営基本方針

### ハイテクと国際化

- 将来の成長を担保するために最先端の育種・栽培技術や、AI・環境制御技術など先進的な研究分野への継続的投資により、時代の一步先を行く新たな技術確立を目指します。
- 国内に比べて成長力のある海外マーケットへの展開を加速し、販売・生産両面での収益力強化を図ります。

### 農業関連の総合企業・

### グリーン事業のトータルプランナー

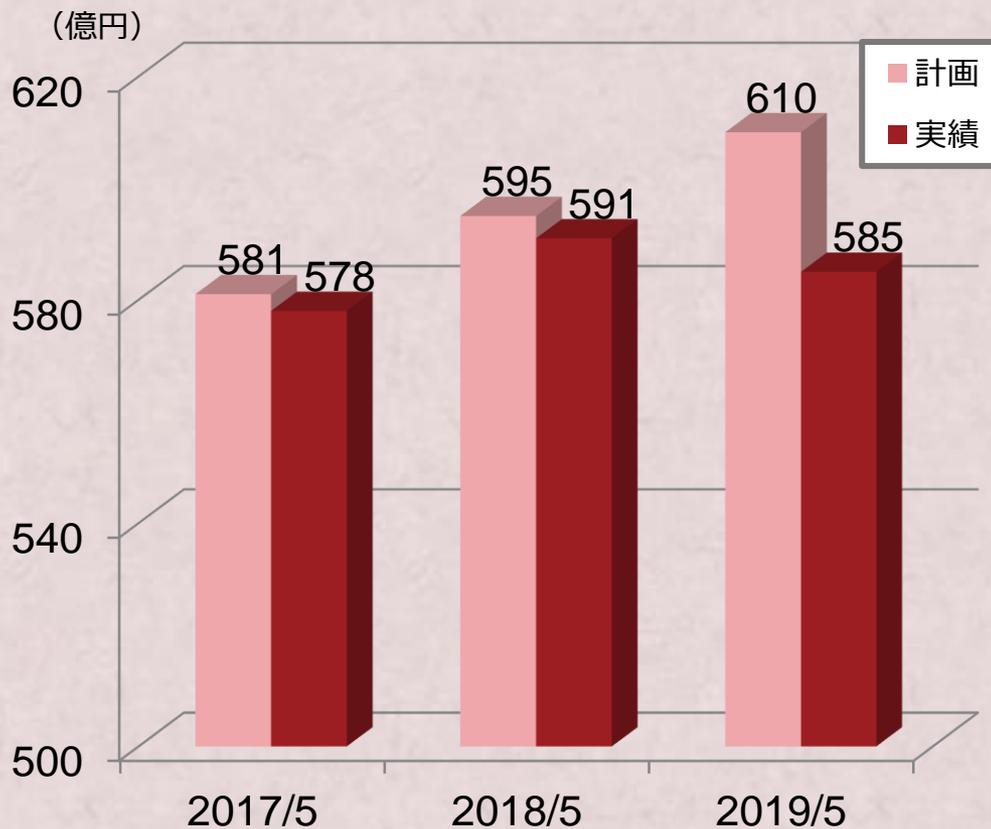
- 種苗・花き・農業生産資材・養液栽培システムなど、農作物生産に係る多彩なビジネスを取り扱う当社グループの「事業シナジー」を最大限に発揮します。
- 多様化する顧客ニーズや農業を取りまく環境の変化に対して総合的なコンサルティング提案およびサービスの提供ができる、私たち独自のビジネスモデルにより成長を高めます。

## 2-1. 前中期経営計画(連結)の振り返り 前回の数値目標

(単位：百万円)

	2017/5月期			2018/5月期			2019/5月期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
売上高	58,100	57,848	- 0.4%	59,500	59,103	- 0.7%	61,000	58,593	- 3.9%
営業利益	2,050	2,016	- 1.7%	2,200	1,747	- 20.6%	2,350	1,786	- 24.0%
経常利益	2,200	2,116	- 3.8%	2,350	1,891	- 19.5%	2,500	1,899	- 24.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,470	1,489	+ 1.3%	1,570	979	- 37.7%	1,670	1,284	- 23.1%

## 2-2. 前中期経営計画の振り返り 売上高（連結）

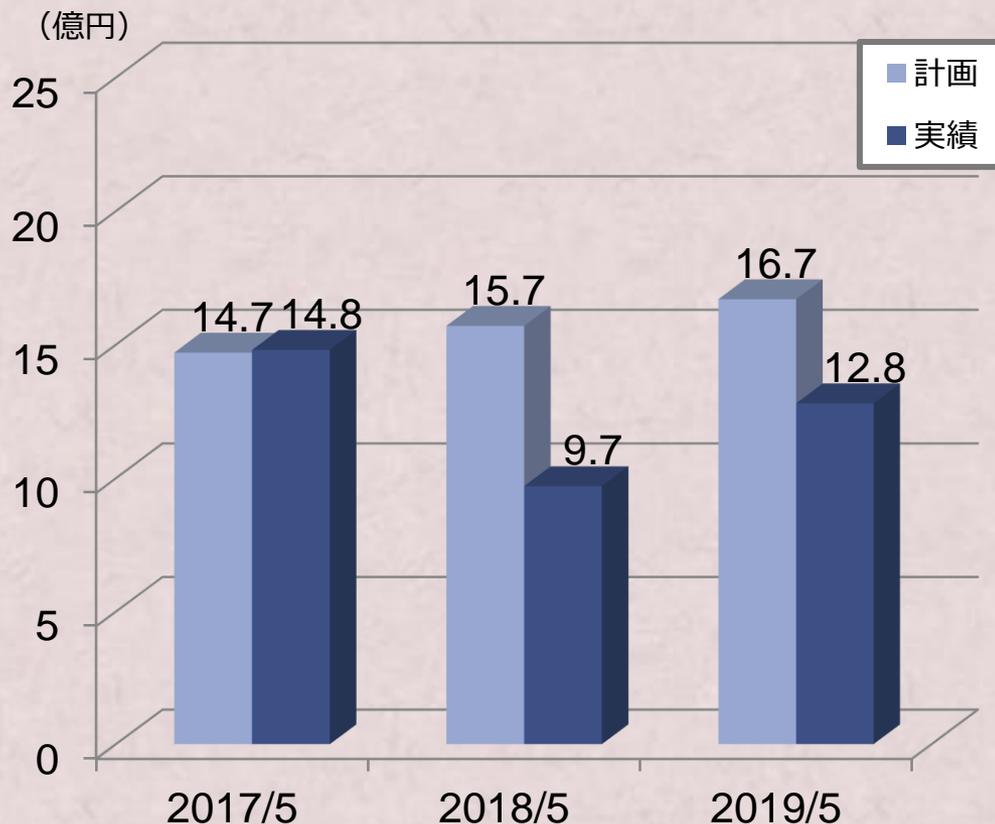


### 〈未達成要因〉

- **花き事業**での計画未達成が大きい。  
当社オリジナル花苗・営利用種子は増収推移だが、家庭園芸関連の市場縮小・消費低迷は変わらず、販売先の事業撤退などもあり、計画を大きく下回った。
- **種苗事業**は自然災害による販売用種子の不作等があったものの、ほぼ計画並。
- **農材事業**は増収推移だが、計画にはやや届かず。
- **施設材事業**は関東甲信地区の雪害復旧の反動による、耐久消費材の更新需要低迷が長引き、計画未達。

## 2-3. 前中期経営計画の振り返り

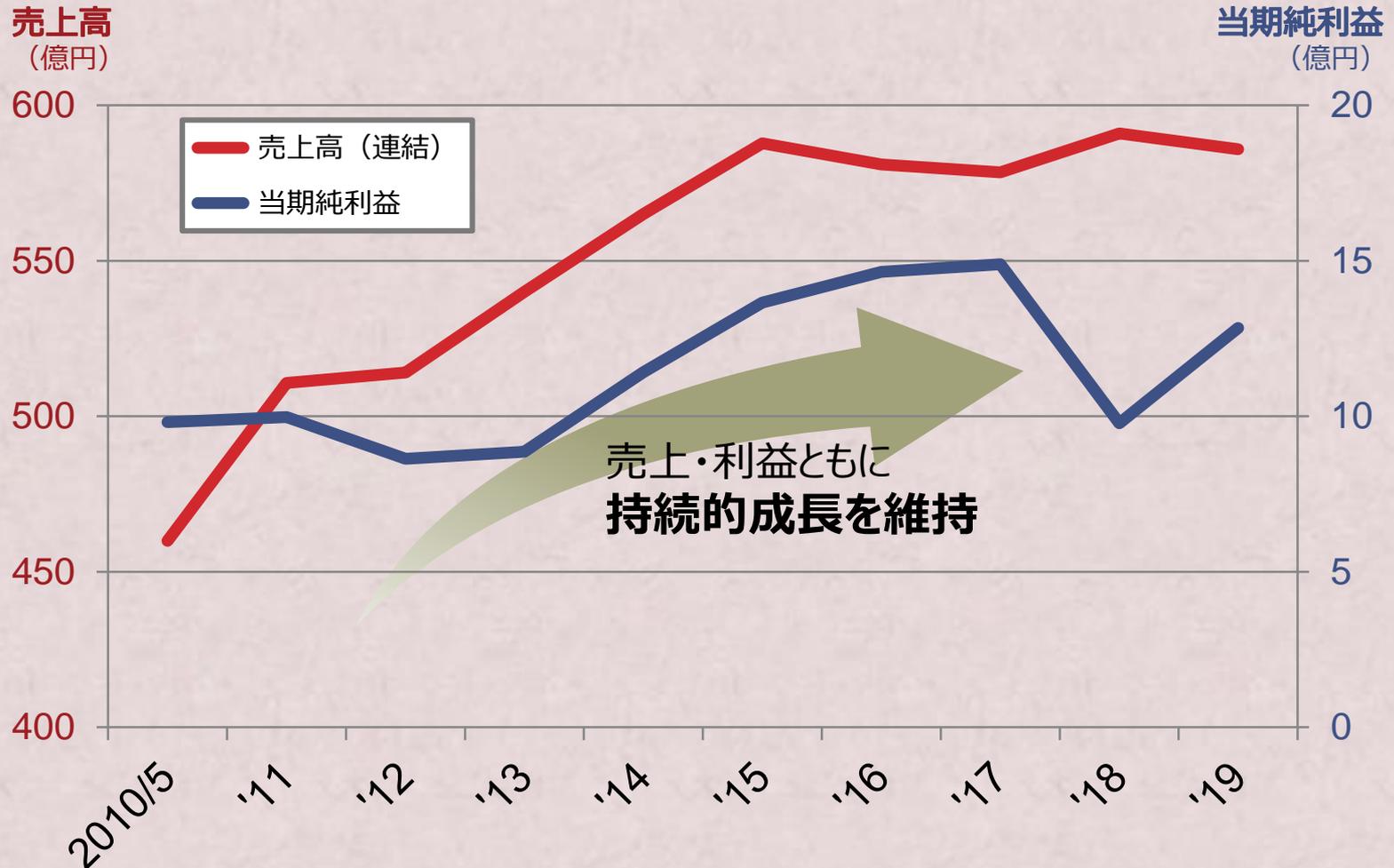
### 親会社株主に帰属する当期純利益



#### 〈未達成要因〉

- 売上高の低迷による、売上利益の未達
- 販売費および一般管理費の増加
  - 人員増および待遇改善による人件費の増加
  - 物流費用の増加
  - 大口設備投資に伴う減価償却費の増加
  - 研究開発体制の充実に伴う費用増加
- (特別損失) 2018/5期は事業拠点1カ所(川崎支店)で減損損失320百万円を計上

## 2-4. 直近10年の 売上高・当期純利益の推移



## 2-5. 前中期経営計画

### 重要方針の取り組みと成果

重要方針① グローバルビジネスの推進と新たな海外ビジネスモデルの確立	
1. グローバル人材の積極的な採用と育成の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外へ社員を派遣。グローバル人材の育成を促進</li> <li>● 外国人の採用や研修生としての受入れを強化</li> </ul>
2. 欧州・アフリカ市場などで新規マーケットの開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アフリカ向けキャベツの新規マーケットを獲得</li> <li>● 欧州のほか、アジア、北米、南米で新規顧客の開拓進行</li> <li>● 欧州・米国向けの品種開発を強化</li> </ul>
3. 海外子会社との連携を活かした海外向け新商品・新品種の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィリピンの子会社と連携して「熱帯・亜熱帯向け飼料用トウモロコシ」を開発・販売</li> <li>● フィリピンの子会社と連携して「東南アジア向けトマト」の品種開発に着手</li> </ul>
4. 海外でも通用する養液栽培システム及び栽培技術のビジネスモデルの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シンガポール政府などとの共同事業「シンガポール都市型農業プロジェクト」へ参画し、建物屋上での養液栽培プラントの栽培実験の実証結果を得る。</li> <li>● 養液栽培プラントを台湾へ輸出、海外市場を開拓</li> </ul>
5. 種子等の海外生産拠点の拡充によるリスクマネジメントの強化と種子のグローバル供給体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 野菜種子等の海外生産拠点を拡充。安定供給体制の構築を推進</li> </ul>

## 2-6. 前中期経営計画

### 重要方針の取り組みと成果

重要方針② コーポレートブランド価値の向上	
1. コンプライアンス経営を徹底し、企業の社会的責任を果たすとともに、顧客・消費者から信頼される企業を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス関連の委員会の設置</li> <li>● 継続的な社内研修等によりグループ全体にコンプライアンス経営・CSRの意識が浸透</li> </ul>
2. オープンな企業風土の形成や、中堅・若手社員が能力を発揮できる職場環境の醸成などを通じて魅力ある会社作りに取り組み、業界をリードする企業を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員教育、社員研修プログラムの充実による、人材育成と組織活性化への取り組み</li> <li>● 障害者雇用を推進。ともに共生できる職場環境の醸成を通じた企業価値の向上</li> </ul>

重要方針③ 国内市場の競争力強化	
1. 当社グループの総合力を活かしたトータルサポートサービスの提供と、農産物の生産から販売まで支援するコンサルティング営業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業へ新規参入を図る大手企業や農業生産法人に対して、植物工場・温室・野菜種子など総合力を活かした営業活動を推進</li> <li>● 消費者サイドへのアプローチにより、新規市場を開発し、生産者の販路を確保するとともに当社商品の拡販を推進</li> </ul>
2. 特に、北海道・東北・九州地区などの国内市場での競争力強化を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道、東北、九州の各地区とも、着実なシェアアップにより売上は伸長</li> </ul>

### 3. 現状の事業環境

#### 農業を取り巻く環境

国内

##### マイナス要因

食料消費の減少、農業の担い手の高齢化・後継者不足  
家庭園芸分野での需要低迷

##### プラス要因

国内農業強化のための農政・大規模化・輸出増加

海外

急激な人口増加による食料需要の拡大

増産を支えてきた単位面積当たりの収穫量の伸びが鈍化

新興国の経済発展により、高品質な野菜等への需要増

## 4. 新中期経営計画(2020/5期~2022/5期) 数値目標 (連結)

(単位：百万円)

	2020/5月期		2021/5月期		2022/5月期	
	計画	伸長率	計画	伸長率	計画	伸長率
売上高	59,500	+ 1.5%	60,700	+ 2.0%	62,000	+ 2.1%
営業利益	1,800	+ 0.8%	1,850	+ 2.8%	1,900	+ 2.7%
経常利益	1,900	+ 0.1%	1,950	+ 2.6%	2,000	+ 2.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,350	+ 5.2%	1,370	+ 1.5%	1,400	+ 2.2%

## 5-1. セグメント別主要取扱商品



## 5-2. セグメント別事業戦略

### -種苗事業-



#### 当社グループの強み

- (野菜種子) 幅広い野菜品種の育種による遺伝的資源と種子検定技術の蓄積
- (栄養繁殖系野菜) 民間企業では取り組む企業が少ない交雑育種による品種（シルクスイートなど）改良技術
- (牧草種子) 世界初のF1品種を育成した研究開発力

#### 事業戦略

- 種苗の生産ロケーションの拡充に加え、生産効率を高め、高品質かつ安定した種苗供給体制を構築
- 国内外の他社種苗メーカーとの共同開発やOEM供給による販売推進
- 販売ルートを確立したアフリカ・南米市場での販売強化と、東欧での新規市場の開拓
- 注目されている新技術であるゲノム編集技術の可能性探求

## 5-3. セグメント別事業戦略

### -花き事業-

#### 当社グループの強み

- 当社オリジナル花苗・種子（トルコギキョウ、カーネーションなど）の育種開発技術
- 家庭園芸用品のサプライヤーとして業界トップクラスのシェア
- 種苗および園芸用資材をトータルプランニングできる総合力

#### 事業戦略

- 成長を続ける“eコマース”分野への営業活動を強化し、販売チャネルの多様化を促進
- 高付加価値商材である当社オリジナル花苗・種子の、海外生産および海外マーケットへの販売を強化



## 5-4. セグメント別事業戦略

### -農材事業-

#### 当社グループの強み

- 主要卸売商品の“農薬”はフルラインで揃い、様々な顧客ニーズに即答できる提案力
- 国内トップシェアの販売実績に伴う高いコスト競争力

#### 事業戦略

- 国内でまだまだ当社シェアが低い農業大産地への営業強化
- 成長を続ける“eコマース”企業との連携による販売拡大



## 5-5. セグメント別事業戦略

### -施設材事業-

#### 当社グループの強み

- 「養液栽培プラントおよび温室」（ハード面）に加え、「栽培技術支援」（ソフト面）でも種子・肥料・農薬など総合的なサポートが可能
- 農業資材卸では全国24拠点の支店網によるスピーディな物流機能とサービス体制

#### 事業戦略

- 大型生産者・生産法人向けに、栽培の自動化やIoT関連技術を有する企業との連携強化
- 農業用ハウス内の環境制御やICT（情報通信技術）の関連商材の販売強化
- 主に東アジアへの養液栽培プラントの輸出を推進
- 減反政策終了による施設園芸への転換需要の獲得





# 力ネコ種苗株式会社