

ISEKI

Solution Provider for
Agriculture & Landscape

Food

Agriculture

Landscape

新中期経営計画

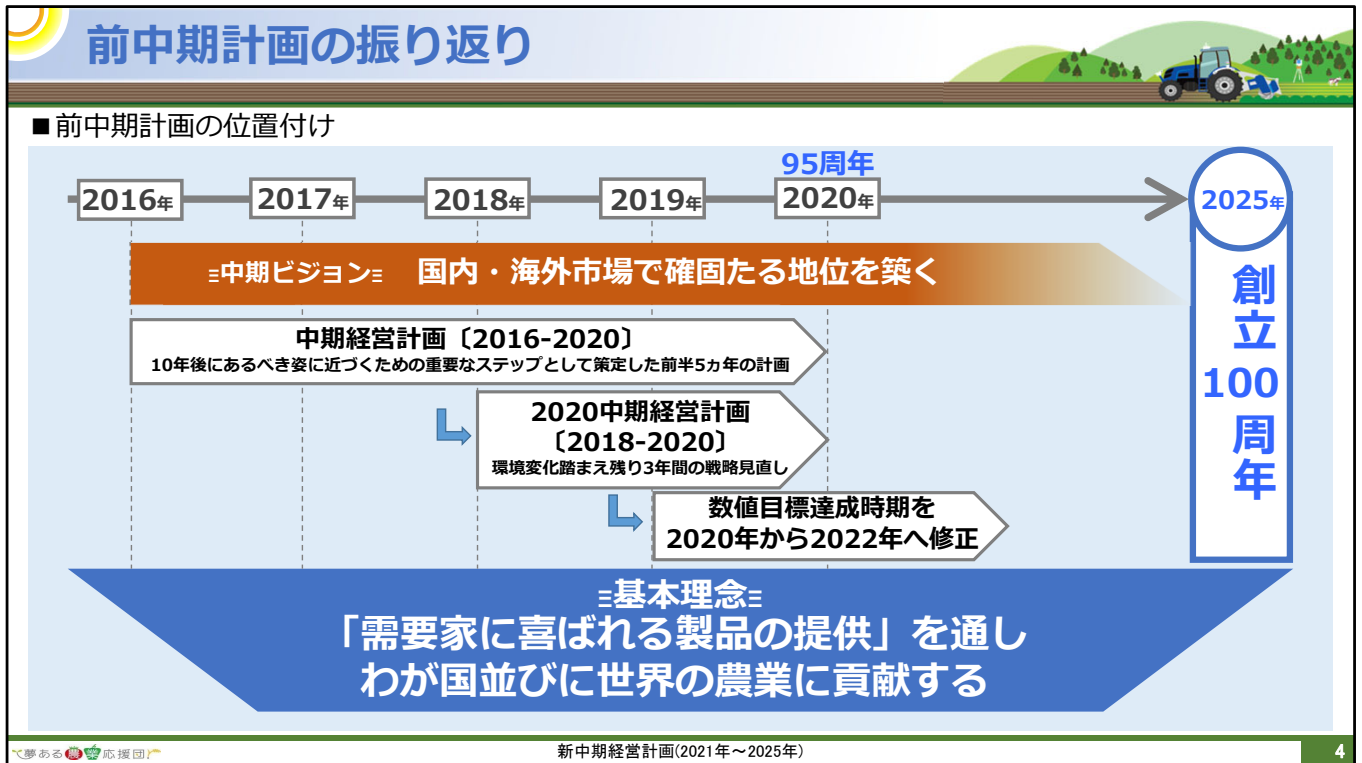
(2021年～2025年)

2021年2月15日



1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画の概要

1. 前中期経営計画の振り返り



（前中期計画の位置付け）

当社は、2025年に創立100周年を迎える。

前中期計画は、2016年に策定。

2025年まで前半5ケ年（2016-2020）の展開を描いたもの。

2016年、2017年は順調に進捗。

その目標を確実なものにすべく、2017年に見直した。

数値目標そのものは大きくは見直しをせず。



■基本戦略、数値目標

≡ 5つの基本戦略 ≡

- ≫ 1 激変する国内農業への対応強化
- ≫ 2 海外事業の拡大
- ≫ 3 開発・生産最適化による収益力強化
- ≫ 4 成長に向けた積極的な設備投資
- ≫ 5 人材・ガバナンス強化による
企業価値向上

≡ 数値目標 ≡

事業領域 拡大	連結売上高	1,900億円
	グローバル 海外売上高比率※1	40%
収益性 改善	連結営業利益	90億円
	ROE ※2	8.0%以上
株主還元	1株あたり 配当額	50円

※1：グローバル海外売上高比率：持分法適用会社を含む海外売上高比率
 ※2：ROE(自己資本利益率 Return On Equity)
 当期純利益÷自己資本×100で算出

(前中期計画 基本戦略・数値目標)

<5つの基本戦略>

1. 激変する国内農業への対応強化
2. 海外事業の拡大
3. 開発・生産最適化による収益力強化
4. 成長に向けた積極的な設備投資
5. 人材・ガバナンス強化による企業価値向上

<数値目標>

- ・連結売上高：1,900億円
- ・グローバル海外売上高比率：40%
- ・営業利益：90億円
- ・ROE：8%以上
- ・1株あたり配当額：50円



■当初想定からの市場環境の変化

国内	海外
<ul style="list-style-type: none">▶ 未来投資戦略、農政によるスマート農業推進が想定以上に加速▶ 消費税増税による駆け込みと想定以上の反動▶ 天候不順、長雨等による作況悪化、台風など自然災害による被害	<p>アセアン・中国が成長の躍り場状態継続</p> <ul style="list-style-type: none">▶ アセアン<ul style="list-style-type: none">・タイ：マーケット軟調、販売競争激化▶ 中国：補助金政策変化、穀物価格下落等により農機市場低迷、現地製の台頭
<ul style="list-style-type: none">▶ 新型コロナウイルス影響	

(前中期計画 市場環境の変化)

国内外ともに市場環境は想定以上に変化。

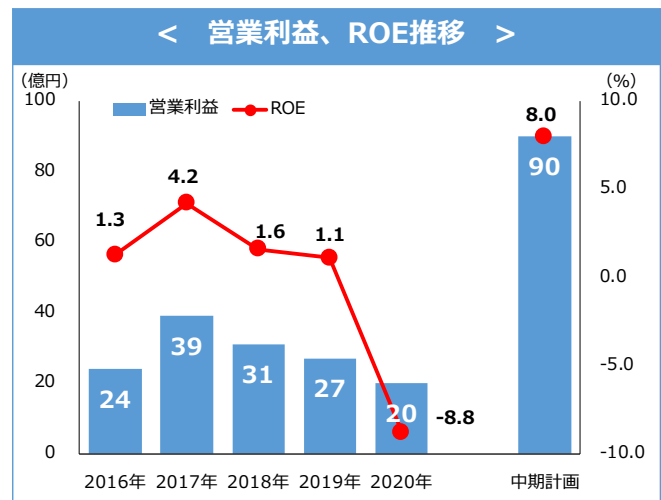
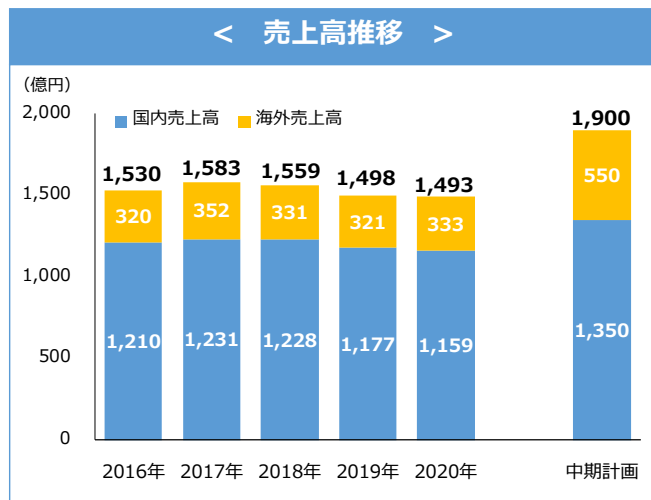
- ・国内市場は想定以上の変化。
- ・海外市場は、成長エンジンであるべきアセアン、中国の環境想定の見誤り。
- ・2020年に入り、新型コロナウイルス感染症が全世界で拡大し、当社事業にも大きく影響を与えた。

前中期計画の振り返り

■ 数値目標（前中計期間中の実績推移）

想定環境からの乖離もあり売上高、利益面ともに大きく未達も施策は着実に進む

⇒売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換が必要



夢ある 応援団

新中期経営計画(2021年～2025年)

7

（前中期計画振り返り 数値目標・実績推移）

2019年には、基本戦略や数値目標は変更しないものの、目標の達成時期を2年後ろ倒しとしたが、計数目標は全て大幅未達となった。

反省として、環境想定をしっかりとる、一方で、予測不可能性は不可避。これに対応するためにも、売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への転換が最大の課題となる。

前中期計画の振り返り



■ 基本戦略の主な成果と引き継ぐべき残課題

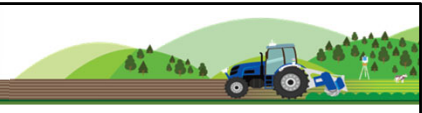
	主な成果	引き継ぐべき残課題
激変する国内農業への対応強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 販売・サービス体制広域化 広域販売会社再編 10社⇒6社体制 ✓ 収支構造改革 メンテナンス収入増加 ⇒販売会社利益率改善 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大型、先端、野菜作の取り組み施策強化 ✓ 販売会社収益体質の更なる強化
海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 戦略パートナーとの提携拡大 イギリス、インド ✓ 市場にマッチした商品開発・投入 排出ガス規制対応、先端、コンパクトトラクタ等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 更なる連携強化による事業拡大 ✓ ニーズ変化に対応した商品開発 (欧州：電動化、中国：ハイエンド等)
開発・生産最適化による収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 排出ガス規制エンジン内製化 コスト低減、競争力強化 ✓ インドネシア事業の収益改善 PT. ISEKIインドネシア黒字定着 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内外の不採算商品の収益改善、低コスト設計の抜本的見直し ✓ 生産区分最適化

(基本戦略の主な成果と引き継ぐべき残課題)

基本戦略の施策については、販売会社の収支構造改革等、成果を出してきているものもある。

これら成果と残課題を踏まえたうえで、新中期経営計画を策定した。

2. 新中期経営計画の概要



〔基本理念〕

「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ
豊かな社会の実現へ貢献する

〔長期ビジョン〕

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

～創業の理念～

農家を過酷な労働から解放したい

(基本理念)

井関グループは、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の理念を連綿と受け継ぎ、2025年には創立100周年を迎える。このベースは変えるものではなく、我々の企業の mission あるいは purpose にあたるもの。

基本理念は、「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ、豊かな社会の実現へ貢献する である。

前中期計画で掲げた基本理念「『需要家に喜ばれる製品の提供』を通しわが国並びに世界の農業に貢献する」の考え方に変わりはないものの、今回は、

- ・「需要家」を「お客さま」に変更
- ・これからは製品だけでなく、サービスの提供にも力を入れるため「サービス」を追加
- ・「農業に貢献する」を「豊かな社会の実現へ貢献する」に変更

長期ビジョンには「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」を掲げる



〔長期ビジョン〕

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

夢ある農業と美しい景観を支え、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する



・井関グループが事業を通じて実現するSDGs

持続可能な社会の実現に向けて

- ✓ 農業の強靱化を応援
- ✓ 住みよい村や街の景観整備
- ✓ 循環型社会を目指す環境保全



(長期ビジョン)

左の概念図は、「農」は、「食」と「大地」を守り、豊かな「人・社会」を実現している。その「農」と「農家」を支えるのが当社グループであり、これらに関連する課題を解決していく企業になりたいという想い。

右側は、当社グループが事業を通じて実現するSDGsを示している。

- ・農業機械およびサービスの提供により農業の強靱化を応援し「食」を支える。
- ・欧州を中心とした景観整備事業により住みよい村や街を実現し「大地」を支える

井関グループはこれらの中心となり、持続可能な社会を実現していく。



〔キーワード〕

「**変革**」

『次の100年に向けて…』

(キーワード)

前中期計画でも同様に「変革」だったが、「変革」しきれなかった反省もあり、改めて「変革」。

「次の100年に向けて…」の“…”には社員一人一人が 各自の想いを入れていく。



環境認識

国内	海外
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 農家戸数の減少と大規模化 ✓ 作付転換 ✓ スマート化、規制改革 (WAGRI、オープンAPI、DX他) ✓ 低価格化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域毎の多様な環境 ✓ 高機能化 ⇔ 低価格化 (多様なニーズ) ✓ 競争激化
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ウィズ～アフターコロナ、世界的食糧問題、気候変動リスク ✓ ビジネスモデルの変化(モノからコトへ) ✓ 環境意識の高まり(排出ガス、電動) ✓ 非財務情報の開示要求の高まり、SDGs ✓ 法規制変化への対応、コンプライアンス 	

経営課題

需要、ニーズ変化への対応

財務体質改善、収益拡大

ESGへの取り組み強化

技術革新の実現

(経営環境と課題)

<経営環境>

当社グループを取り巻く事業環境は、国内外ともに変化している。

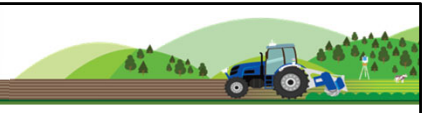
国内外共通項目としては、ウィズコロナ、アフターコロナ、世界的な食糧問題、気候変動リスク、環境意識、求められるビジネスモデルの変化 など課題は多様。

<経営課題>

この環境認識のもと、当社グループの課題は

- ・需要、ニーズ変化への対応
- ・財務体質改善、収益拡大
- ・ESGへの取り組み強化
- ・技術革新の実現

以上4つを経営課題とし取組を進めていく。



〔計画の位置付け〕

2025年 100周年 次の100年に向けた礎づくり

〔基本戦略〕

1 ベストソリューションの提供

・製品だけでなくモノからコトへ「サービス」の提供に注力

【対 象】

お客様

2 収益とガバナンス強化による企業価値向上

・売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換

従業員、株主、
取引先

経営課題の解決

(基本戦略)

4つの経営課題を解決するための基本戦略は

1. ベストソリューションの提供

特に、製品だけでなくモノからコトへサービスの提供に注力していく。

2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上

売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換を目指す。

これは前中計の反省、環境の見誤りに基づくもの。

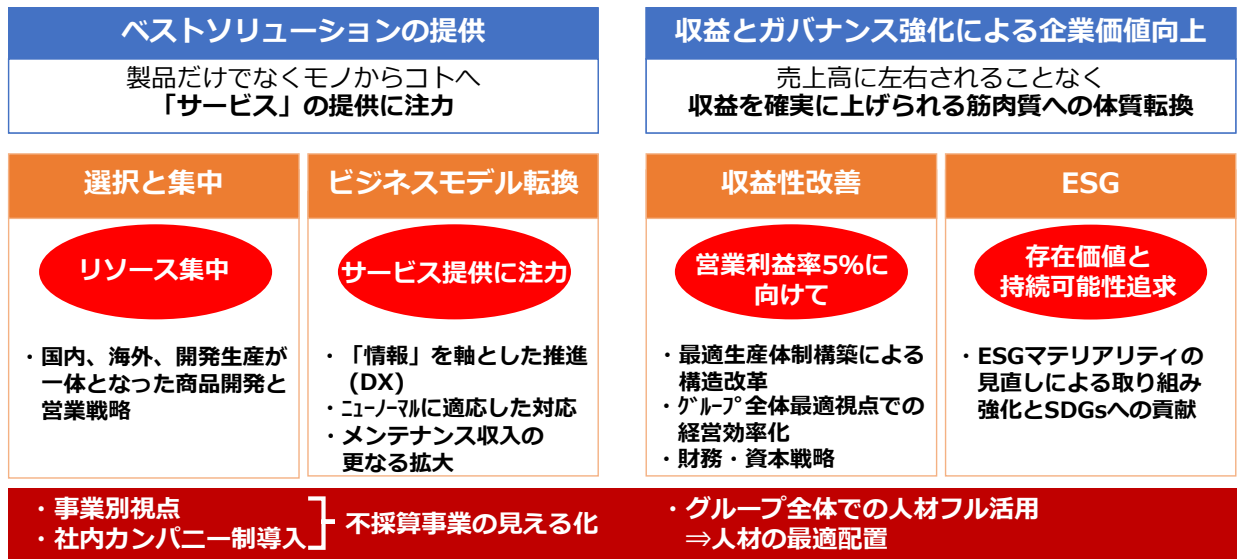
環境想定そのものをしっかりするとともに、コロナ禍のような予測不可能性を前提に、それでもしっかりと強靱に していかなばならない。

関係する主なステークホルダーは記載のとおり。

基本戦略のポイント



■基本戦略と取組みの方向性



(基本戦略と取組の方向性)

<1. ベストソリューションの提供>

- ・製品だけでなくサービス提供、特に情報やノウハウをお客様に提供していくことを核にビジネスモデルを変えていく(DX)

<2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上>

- ・「筋肉質への体質転換」がポイント
 最適な生産体制の構築や開発・販売面、管理面も含め全体で一層の低コスト化など経営効率化を図っていく
- ・計数目標はただひとつ「営業利益率5%」
 「売上高に左右されずに」がここにも表されている
- ・ESGで持続可能な社会への貢献

これら戦略の土台として、事業別の視点(トラクタ・コンバイン・田植え機等を事業で捉え、設計・製造・販売一貫して見ていく視点)を設ける。

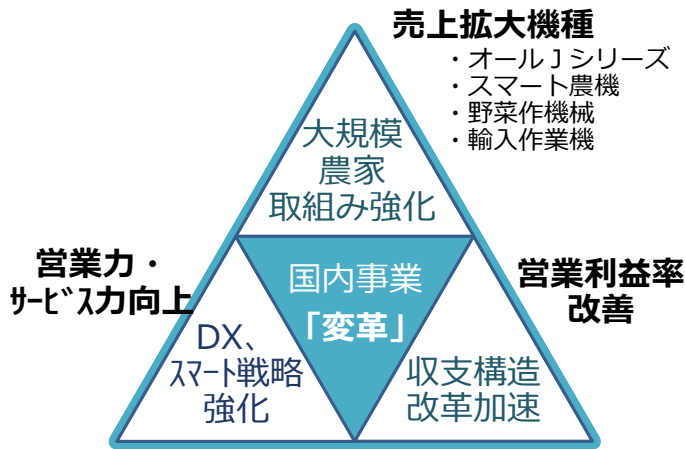
一方で、従来の3本部(営業本部、海外営業本部、開発製造本部)を軸とした、社内カンパニー制を導入。

双方の切り口から、「事業の見える化」を行い、「選択と集中」に繋げていくこと。さらには、グループ内の成長分野への人的資源のシフト・人材の流動化を今まで以上に可能にすること。この制度設計は既に前期後半から進めている。このあたりが今回中計の全体感になっている。



■ 3つの重点施策

・目指す姿(2025年)



大規模農家	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模顧客の拡大 ・オールジャパンシリーズ増販
DX、スマート戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス力向上 <ul style="list-style-type: none"> ○デジタルツール活用 (i-Magazine、アグリート等) ・スマート農機増販
収支構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ・販社営業利益率向上 <ul style="list-style-type: none"> ○メンテナンス収入 ・ブロック戦略 <ul style="list-style-type: none"> ○拠点配置の適正化 ○大型拠点の整備促進

農業機械の「販売」と「サービス」を通じて存在感のある“ISEKI”

(国内市場戦略)

<3つの重点施策>

- ・大規模農家取組み強化
- ・DX、スマート戦略強化……軸はデジタルツール活用による「情報」
- ・収支構造改革の加速



■ 中期商品戦略

重点項目

大型製品

スマート農機

野菜作機械

低価格商品

大規模農家向け
商品を中心に投入

商品投入イメージ

2025年



- ・大型製品
- ・大型野菜作機械
- ・スマート農機
- ・中型主力製品

2021年 ・ロボットトラクタ ・低価格商品 ・野菜作機械

2020年 ・ALL Japanシリーズフルラインナップ完成



新中期経営計画(2021年～2025年)

17

(国内市場戦略)

< 中期商品戦略 >

重点項目

- ・大型商品
- ・スマート農機
- ・低価格商品
- ・野菜作機械

大型農家向け高機能機種「JAPANシリーズ」に注力

昨年、田植機のジャパンシリーズを投入。トラクタ、コンバイン、田植機でフルラインナップ・勢ぞろいとなった。

Solution Provider for Agriculture & Landscape

「食と農と大地」のソリューションカンパニーとして
世界各地の地域ニーズに、ものづくりを通して、貢献していく

アジア

農業従事者の負担軽減、食料生産支援



欧州

住みよい清潔な街づくり



北米

プライベートな生活充実への支援



(海外市場戦略)

「食と農と大地」のソリューションカンパニーとして、世界各地の地域ニーズに沿ったものづくりと販売を通して社会貢献していくことを目指す。

・アジア

人口増・食料生産増加ニーズの中で農業従事者の負担軽減に資する「農業機械」を提供すること

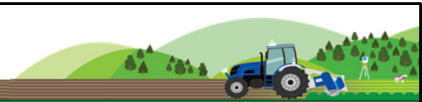
特にアセアンでは連結子会社化したIST社が核とした展開

・欧州

景観整備作業機の供給により住みよい清潔な街づくりを実現すること

・北米

アフターコロナでも需要の伸びが見込まれるプライベート生活の充実を支援するコンパクト機種を提供すること



■ 3つの重点地域



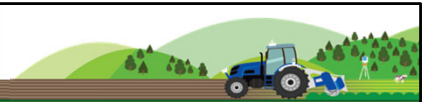
・地域別主な施策

北米	<ul style="list-style-type: none"> ・アグコブランド戦略展開サポート ・エコノミー仕様コストダウン機投入
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ・連結化を展望した販売網再構築 ・電動化等商材拡充 ・コンシューマー向け商品、インプル調達効率化
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・ISTを起点としたアセアン事業基盤づくり ・高性能大型農機の投入 ・サービス体制強化

(海外市場戦略)

<3つの重点地域>

- ・北米
パートナーであるアグコとの一層の連携、コンパクトトラクタ市場でのシェアアップ
- ・欧州
景観整備市場での存在感アップ
- ・アジア
日本で培った稲作関連機械を連結化したIST社を核として展開



■ 北米

- ▶ 北米コンパクト市場は堅調に拡大（2020年度は21万台超の実績）
- ▶ 巣ごもり特需の一時的な反動は予想されるものの中長期的に市場は安定推移

アメリカ・カナダ

- ▶ パートナーであるアグコ社との協力関係強化
- ▶ 堅調な市場における売上・マーケットシェアの拡大
- ▶ 収益性の改善・拡大

アグコブランド戦略の
展開サポート

商材の拡充

収益性の改善と共にシェアアップを図る

低収益商品の改善

エコノミー仕様
コストダウン機の投入

（海外市場戦略：北米）

- ・安定的な需要の見込まれる北米市場において、戦略的パートナーであるアグコ社との関係・連携を深める。



■ 欧州

- 欧州コンパクト及びディーゼルガーデン市場は中東欧含め緩やかに拡大
- 環境意識の高まりによる電動化の加速

ヨーロッパ

- 欧州販売網再構築
 - ・サービス・販売体制強化
 - ・効率化によるグループ収益拡大
- ブランド認知度の高い景観整備市場でのシェア維持、拡大
 - ・電動化及びインド勢対抗の低価格機の研究、開発
- 収益性の改善・拡大

連結化を展望した
販売網再構築

商材の拡充(電動化)

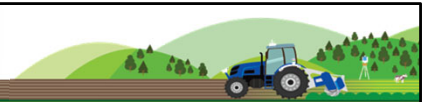
低収益商品の改善

コンシューマー向け商品、
インプルメント
調達効率化

(海外市場戦略: 欧州)

- ・環境意識の高まりによる電動化への対応を加速化
- ・欧州販売網の再構築を進め、サービス・販売体制を強化
- ・コンシューマー向け商品 等にも注力

欧州事業の拡大を目指す。

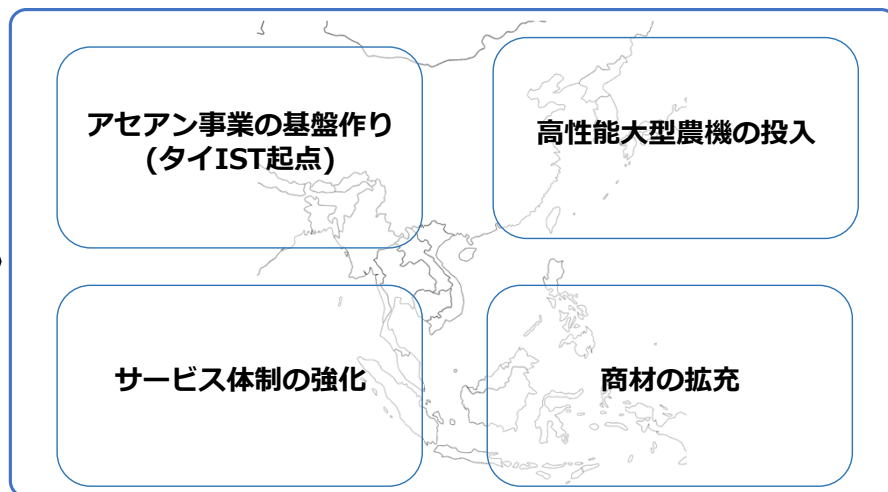


■ アジア

- アセアン：農市場の大きさと成長性期待
- 韓国、台湾：農業従事者の高齢化等、農業従事者不足顕著化
- 中国：アジア最大の米生産量を担う低価格農機と高性能農機が混在

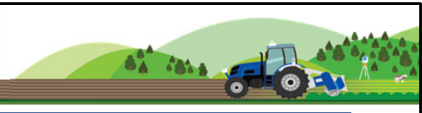
アジア

- 新生IST社（タイ）を起点にアセアン事業を加速化
- パートナーである韓国・台湾代理店を通じ大型高性能農機市場でのマーケットプレゼンス確立
- 日本高性能稲作農機と中国生産によるコストメリットの商材による事業展開



(海外市場戦略:アジア)

- ・今後の成長が期待できるアセアン市場に向けて、新生IST社を起点に基盤作りを行い、長年当社が日本の稲作市場で培った知見をフル活用しアセアン事業を加速化
- ・日本同様大型農機や先端技術のニーズが高まる東アジア(韓国・台湾)では大型高性能農機市場でのマーケットプレゼンスを確立
- ・中国市場では、日本の高性能稲作農機と中国生産によるコストメリットの商材による事業展開を企図



強みである地域・商品と成長市場に集中した商品開発により収益を拡大

国内	海外
<p><大規模化対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大中型、低価格、スマート農機、畑・野菜作商品の強化 ✓ 農業スタイルの変化に対応（コントラ、リース他） 	<p><ブランド拡大対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 強みである欧州と北米商品の強化 ✓ ASEAN商品の強化による足固め ✓ 中国・東アジアにおけるブランド確立
共通	
<p><安全・環境対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 農作業事故防止への対応 ✓ 排出ガス規制対応内製エンジンの拡大 ✓ 電動商品の開発 	<p><先行開発(フロントランナー)></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル戦略機 ✓ 環境問題に対応した電動化・水素活用 ✓ 自動化、ロボット化、データ活用 他

(商品・開発戦略)

強みである地域・商品と成長市場に集中した商品開発を進める。

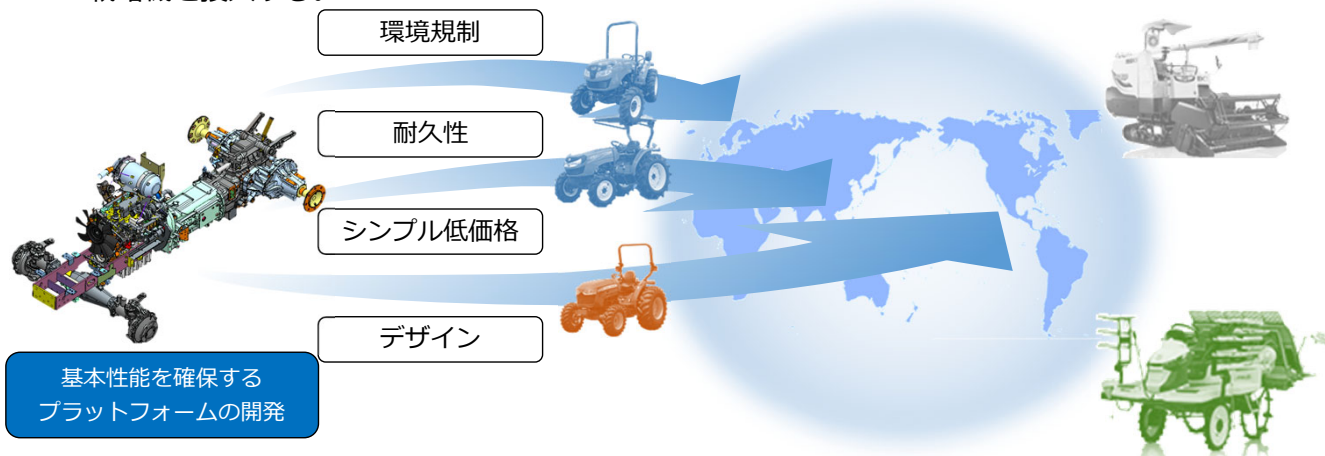
<コンセプト>

- ・国内:加速する大規模化対応。
- ・海外:ISEKIブランドの拡大対応
- ・共通項目:将来の農業と地球環境のことを考えたやさしいモノづくり

フロントランナーの誇りを胸に、常に一步を先んじる先行開発に注力

■ グローバル戦略機

✓食糧不足による農機需要の拡大に向けて、トラクタ、コンバイン、田植機それぞれ主となるプラットフォームを開発し、それをベースに各地域の規制および必要装備を付加したグローバル戦略機を投入する。



(グローバル戦略機)

世界的な人口増加に伴い食糧不足が懸念され、当社が得意とする水稻作においても2010年比約1.7倍の生産量が必要とされている。

農機需要の拡大に向け、トラクタ、田植機、コンバイン、それぞれで主となる共通プラットフォームを開発し、開発コスト低減につなげる。



■ 電動化

- ✓ 電動商品や研究で培った技術を活用し、環境問題に対応する欧州景観整備市場のプロ向け電動化商品を投入
- ✓ 家庭菜園やハウス向け商品へも展開

欧州景観整備市場向け



電動トラクタプロトタイプ(2011年)



家庭菜園、ハウス向け



電動耕運機エレ菜(2009年)



(電動化)

電動化は環境対応の大きな柱になる。

国内においても菅首相より「温暖化ガス2050年ゼロ」が表明され、農業機械においても技術開発が必要になる。

当社には2012年に愛媛大学と共同研究で電動トラクタを発表した実績がある。研究で培った技術を活用し、まず、欧州景観整備市場のプロ向けから電動化商品を投入する考え。また、家庭菜園やハウス向け商品へ展開等、脱炭素時代に向け、メーカーの使命として環境にやさしい商品づくりに取り組む。

■ 自動化・ロボット化・データ活用

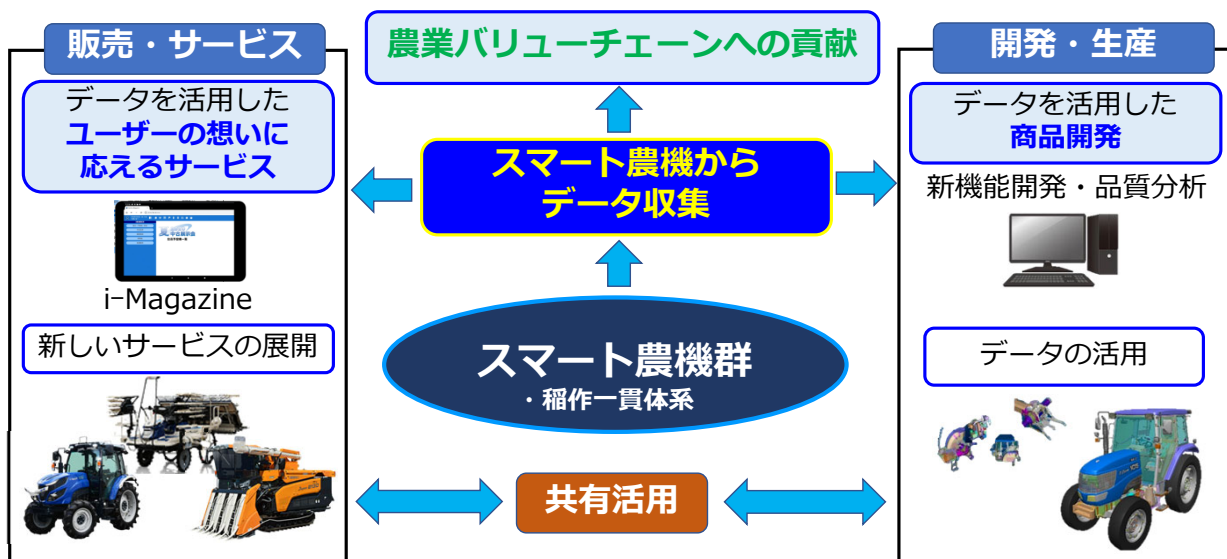
- ✓ 規模拡大に向けて、省力化やデータ利用型農業に対応するスマート農機を順次投入していきながら、レベル3の完全無人型の本格的な普及に向けて開発を推進



(自動化・ロボット化・データ活用)

これまでもスマート農機を商品化してきたが、今後更に省力化やデータ利用型農業に対応するスマート農機が益々求められる。

まずは、安価で楽に作業ができる「自動操舵型のレベル1」と「有人監視型のレベル2」の充実を図りながら、「完全無人型のレベル3」の本格的な普及に向けて開発を推進する。



(ビジネスモデル転換：DXの推進)

<販売・サービス>

- ・稲作の一貫体系の中でICT農機でデータ収集し、お客様が活用する流れを加速化させていく
- ・データ活用を営業の現場で加速化し、メンテナンス等新しいサービスの展開を図るだけでなく、働き方の改革にもつなげていく

<開発・生産>

- ・得られたデータを分析、さらに商品開発に活用。得られたデータを基に設計した3Dデータを活用し、生産性を向上

得られたデータをオープンAPIに対応し、農・食に関する様々な活動とサービスである農業バリューチェーンに貢献することで、世界の人々が安心して暮らせることを実現し、変革・トランスフォーメーションに繋げていきたい。



新型コロナウイルス感染症拡大

- <農業>
食への関心の高まり
⇒ **安定供給、食料自給率向上**
- <働き方>
ニューノーマルに適応した対応



井関のミッション・ビジョン

農業、景観整備事業は
エッセンシャルビジネス
と再認識
**「食と農と大地」
を支えるISEKI**

【当社の対応】

<営業面>

- ✓ Webを通じた動画等の配信
- ✓ SNSを活用した宣伝
- ✓ バーチャル実演会などHP発信力強化
- ✓ オンラインセミナーなどサービス力強化
- ✓ i-Magazineの展開
- ✓ ホビー目的の需要増への対応

<生産面>

- ✓ 海外生産工場での新商品立ち上げ
リモート指導

<従業員の働き方>

- ✓ フレックス等労働時間、在宅勤務、
分散業務など新しい働き方

(ニューノーマルへの対応)

新型コロナウイルス感染症の拡大により、食への関心が高まっている。食料の安定供給に向け、生産基盤の強化、食料自給率の向上を図ることがさらに必要となっていると考える。

そのため、われわれの事業もまさにエッセンシャルビジネス。

人々の生活スタイルや働き方も一変。収束後もすべてが元に戻るのではなく、これまでとは異なるニューノーマルに適応した対応が求められる。

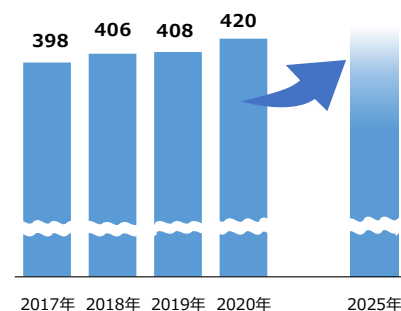
営業面ではWebを通じた動画等の配信などお客様向けの対応を展開する。生産面や従業員の働き方でも、新たな常態が進みつつある。



・付帯サービス収入

国内	✓ 部品、修理収入、作業機の拡大 ・大型整備拠点拡充 ・ICT等新規商材拡大 ・サービス担当者増員、人材育成
海外	✓ 部品、サービス事業の確立 ・ディーラー教育によるサービス力強化 ・欧州代理店との連携強化

＜国内 作業機、部品、修理収入売上推移＞
(億円)



・新たなビジネススタイルを企画、展開

(付帯サービス収入)

国内だけでなく、海外においてもさらに強化していく。

現状では詳細を申し上げられないが、新たなビジネススタイルを企画し、新しい展開を図っていきたいと考えている。



■最適生産体制構築

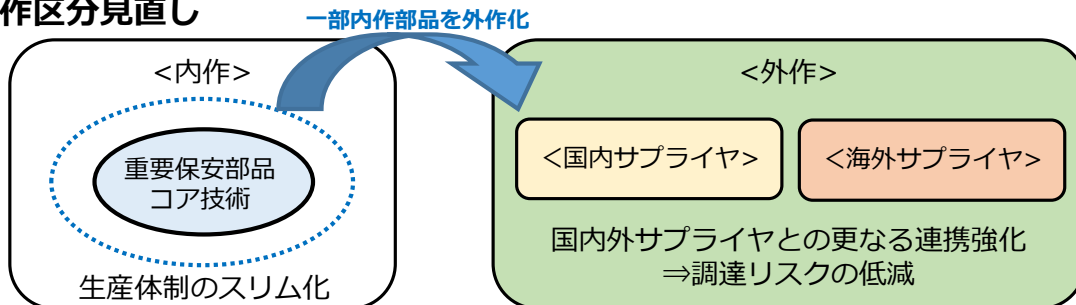
✓ 生産体制再編成

- ・ 部品、ユニットの生産拠点
- ・ 製品組立、出荷拠点

→

グループの人材・設備を有効活用
生産性の向上を図る

■内外作区分見直し



重要保安部品や技能伝承が必要なコア技術については内作を継続
一方で、生産体制再編成に伴い、内作部品の外作化を推進し構造改革を図る

(開発製造部門における構造改革)

国内4製造所は製品ごとの生産拠点となっているが、今後は製造所の垣根を超え、全体で最適効率を図り、工程を見直し、再編成を図りたい。
この取り組みにより、グループの人材、設備を有効活用し、生産性の向上を図る。

内外作区分の見直しでは、内製化比率が高い現状を変え、外注化すべきものは外注化する。固定費から変動費への切り替えということになる。



業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 開発プロセス厳格化による開発の効率化 ✓ IT、RPA、シェアードサービス強化で間接部門スリム化
営業効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルツールを活用した営業活動 ✓ 国内商品流通改善による運送コストと在庫の削減
投資効率 最大化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル共通設計によるコストダウン、型式削減 ✓ 最適生産体制の再構築
人材の 最大活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ全体での人員フル活用 ✓ ダイバーシティ推進体制整備

(経営効率化)

- ・業務効率化では、開発の効率化と間接部門のスリム化を進める
- ・営業効率化では、デジタルツールの活用や国内商品流通改善を図る
- ・投資効率最大化では、共通設計によるコストダウン、最適生産体制の再構築により効率化を図る
- ・人材の最大活用では、グループ全体での人員フル活用、ダイバーシティの推進を更に強化していく

これら取組みにより経営の効率化を図っていく。



営業利益率向上

- ✓ 営業利益率 5%(2025年)
 - ・売上総利益改善
 - ・固定費率改善
 - ・最適化、選択と集中

資産効率改善

- ✓ CCCの改善
- ✓ 棚卸資産の削減
- ✓ 固定資産の最適化

キャッシュフロー創出

営業キャッシュフロー
600億円(5年累計)

ROE 8%を目指す

設備投資

減価償却の範囲内
資本コスト目線の徹底

有利子負債削減

- ✓ D/Eレシオ 0.8倍
(2025年)

株主還元

安定的な配当を継続

(財務・資本戦略)

ポイントは営業利益率5%を確保すること、営業キャッシュフローを5年間で600億円を創出すること。

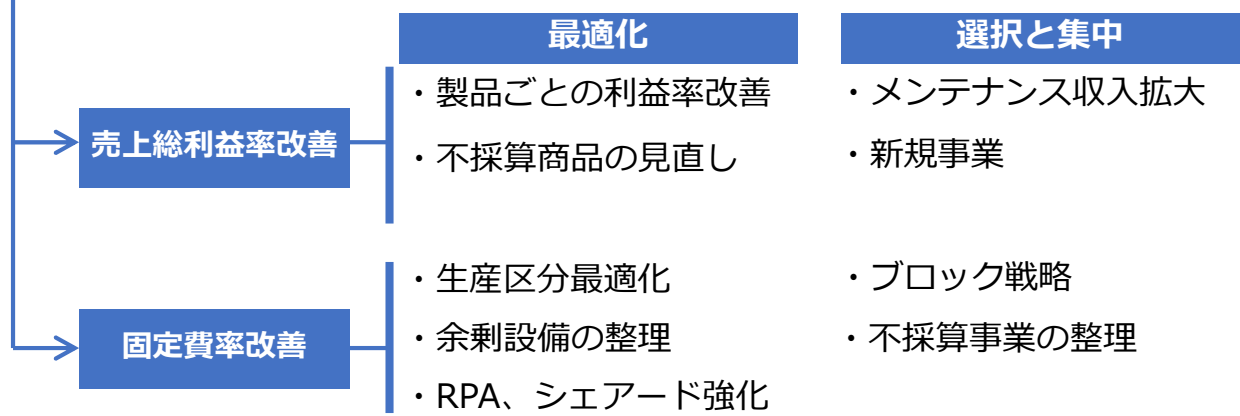
引き続き棚卸資産の削減、採算や資本コストを意識した投資が核となる。

今回は配当を見送らせていただくこととなったが、株主還元については安定的な配当を継続したい。



■ 売上に左右されることなく収益を確実にあげられる筋肉質への転換

経営目標 営業利益率 **5%**



(収益性改善総括)

新中期計画では、営業利益率5%を経営目標に掲げ、売上に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への転換をしていく。
 そのために、売上総利益率と固定費率を「最適化」と「選択と集中」で改善していく。



■ SDGsと当社事業の関連



農業の強靱化を応援



住みよい村や街の景観整備



工口商品・環境負荷低減活動



循環型社会を目指す環境保全

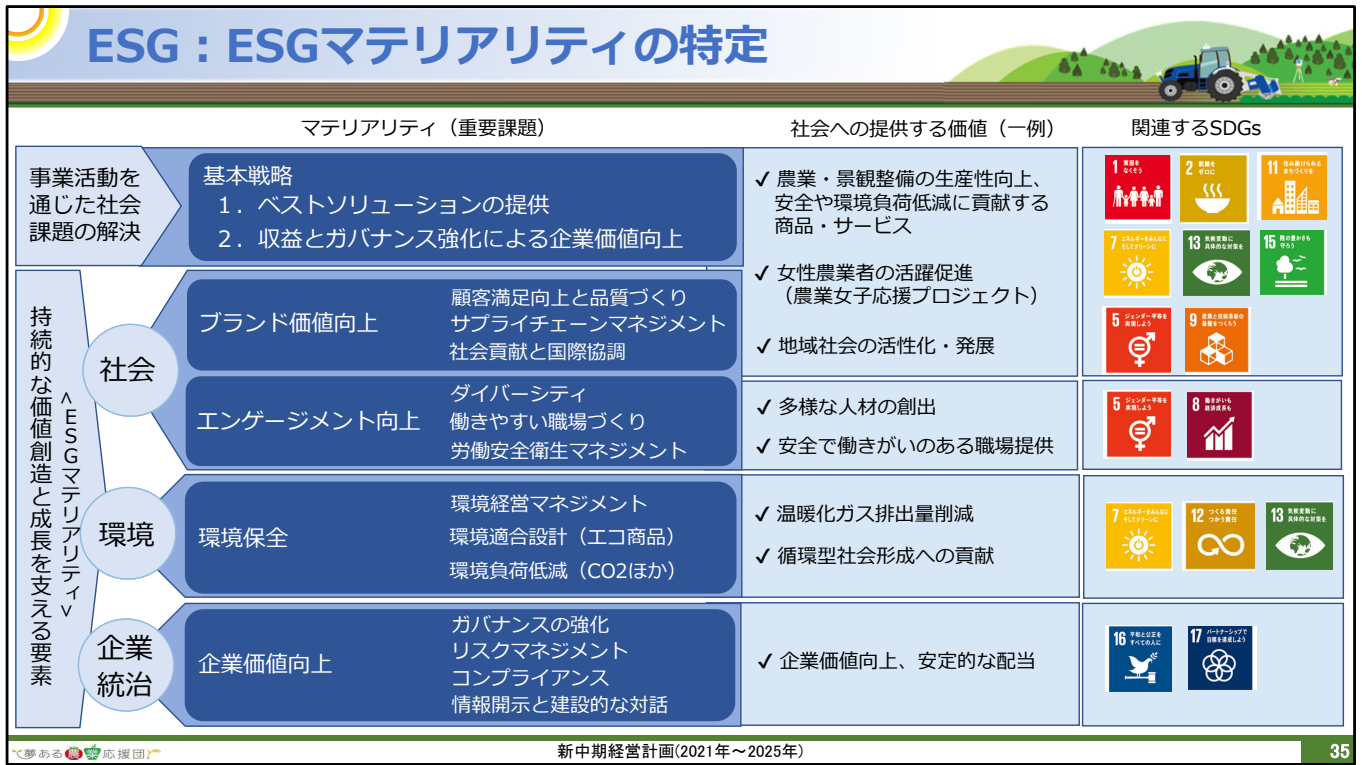


(ESGの取組み)

(当社グループが事業を通して実現するSDGs)

当社の事業活動は、創業の想い「農家を過酷な労働から解放したい」から始まりSDGと直結している。

ESG : ESGマテリアリティの特定



新中期経営計画(2021年~2025年)

35

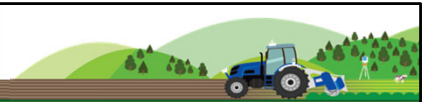
(ESGマテリアリティの特定)

新中期計画策定に際しESGマテリアリティ(重要課題)を見直し特定。

前回の8項目から、4項目にした。

- ・ブランド価値向上
- ・エンゲージメント向上、
- ・環境保全、
- ・企業価値向上

このマテリアリティに対し、井関らしい取り組みを通じて、社会的責任を果たしていく。

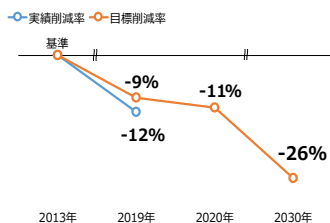


- ✓ グループ全体で環境マネジメントシステム (EMS)を導入
- ✓ 環境負荷低減に向け、中長期目標を設定し推進

中長期目標

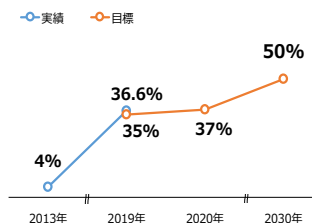
国内製造所の生産活動におけるCO2排出量削減

2030年 **26%削減**(2013年度比)



国内売上高におけるエコ商品比率

2030年 **50%以上**



EMS認証取得状況

- 製造拠点
 - <国内 6・海外 3 拠点>
 - 取得率 100 %
- 非製造拠点
 - <国内販売会社 9 社>
 - 取得率 100 %
 - <その他 9 拠点>
 - 取得率 100 %

※当社グループのEMS対象：ISO14001、エコアクション21

脱炭素に向けて取り組む(電動化・水素活用など)

(環境保全)

持続可能な社会形成を可能とする環境保全をマテリアリティのひとつと位置付け、グループ全体で環境マネジメントシステムを導入し、環境経営を実践している。

「CO2排出量」と「エコ商品認定制度」について紹介しているが、いずれも2015年のパリ協定ベースとなっている。

2050年温室効果ガス0%が国の方針として打ち出されたことで、井関グループとしても更にレベルアップしていく。

これまで、外部評価においても「環境」に対する取り組みは、一定の評価を得てきたが、脱炭素に向けて、電動化・水素活用なども検討し、取り組みを進めていく。



人事の変革

- ◆ 事業戦略に基づく人事政策の実行
 - ✓ グループ人材の最適配置
- ◆ 事業戦略実現に向けた人材の確保・育成
 - ✓ 先端技術、グローバル人材、国内担い手対応 等

従業員エンゲージメント向上

- ◆ 働きやすく魅力ある職場形成
 - ✓ エンゲージメントサーベイの実施
 - ✓ ワークライフバランス充実
- ◆ 育成プログラム、教育、ダイバーシティ
 - ✓ 次の100年を担う人材育成

(人材戦略)

人事の変革による社内風土改革と従業員のエンゲージメント向上をポイントに進めていく。

特に、グループ人材の最適配置、人材のフル活用を図る趣旨。そのために既に一部制度の見直しを前期中に行っている。

そして働きやすさを重視し、またダイバーシティの推進を加速させ、エンゲージメント、従業員とのきずなを強化する。

そして、次の100年を担う人材育成を進めていく。



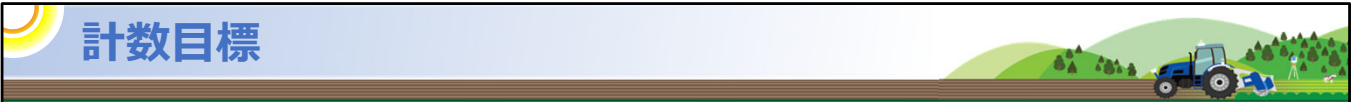
	2019年	2020年	2021年	~2025年
取締役会	「指名諮問委員会」設置	「指名報酬委員会」へ再編	CGコード改訂	後継者計画策定・報酬制度見直し
	実効性評価の実施(外部機関活用)			実効性評価の継続実施
	社外取締役 2名/11名、日本人・男性のみ			社外取締役の比率向上 多様化検討
内部統制・コンプライアンス	通報報告制度(不祥事、官公庁立入、災害)充実 個人情報保護の取組み、ハラスメント防止			海外子会社の内部統制強化 個人情報保護の更なる強化
リスクマネジメント	「リスク統制部会」 1回 / 年	「リスク統制部会」 3回 / 年		「リスク統制部会」 4回 / 年

(ガバナンス)

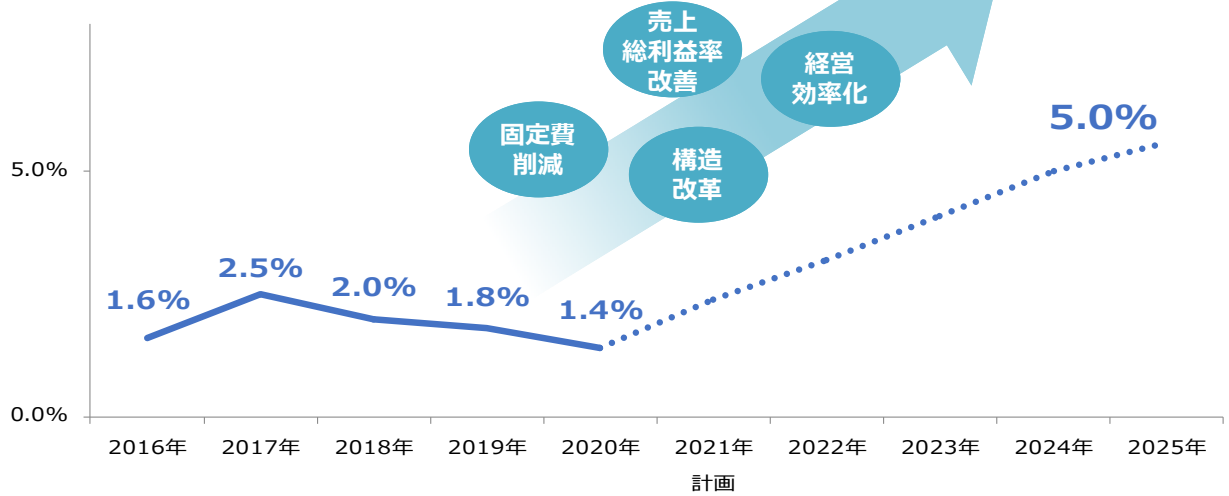
取締役の指名・報酬に係る取締役会の諮問機関として、「指名報酬委員会」を設置するなど、取り組みを進めてきた。

今後は、現状の取り組みを引き続き推進するとともに、2021年に予定されているコーポレートガバナンス・コード改訂を契機とし、さらなる体制強化に努めていく。

海外子会社の内部統制や、国内外における個人情報保護など、コンプライアンスのさらなる徹底、リスクマネジメントの一層の強化を図る。



営業利益率 5%



(計数目標)

新中期計画では、これらの取り組みにより、営業利益率5%を目標とする。

営業利益率5%を唯一の目標とするのは、市場環境の変化や売上高に左右されることなく、収益をしっかりと上げられる、筋肉質な会社とするため、率にこだわり、強靱力のある企業を目指していくという趣旨。

以上

将来の見通しに関する記述についての注意

- ・本資料は、情報提供を目的として作成しており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。
 - ・本資料は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が作成したものでありますが、潜在的リスクや不確実性が含まれており、経済情勢や市場動向の変化等により実際の結果と必ずしも一致するものではありません。
 - ・ご利用に際しては、ご自身の判断をお願い致します。
- 本資料に掲載している業績予想や目標数値に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。



安心を、未来へつなぐ食料自給率1%アップ運動 FOOD ACTION NIPPON

井関グループは FOOD ACTION NIPPON の推進パートナーです。



未来の
ために、
いま選ぼう。

井関グループは、
環境省による地球温暖化対策に資するあらゆる「賢い選択」を
促す国民運動である【COOL CHOICE】の取組みに賛同しています。
「賢い選択」の提案として「エコ商品」など
環境に配慮した商品の開発普及を推進しています。