



2019年12月期 決算説明会

代表取締役 社長執行役員 富安 司郎
2020年2月17日



1. 2019年12月期業績の概要
2. 国内外市場の動向
3. 2020年12月期 業績予想
4. 中期経営計画の進捗について

1. 2019年12月期業績の概要



2019年12月期 決算説明会

(単位: 億円、%)

| | 18/12期 | | 19/12期 | | 前期比 | ※ 予想比 |
|---------------------|--------|-------|--------|-------|------|-------|
| | 実績 | 比率 | 実績 | 比率 | | |
| 売上高 | 1,560 | 100.0 | 1,499 | 100.0 | △ 61 | △ 56 |
| (国内) | 1,228 | 78.7 | 1,177 | 78.5 | △ 51 | △ 50 |
| (海外) | 332 | 21.3 | 322 | 21.5 | △ 10 | △ 6 |
| 営業利益 | 32 | 2.0 | 27 | 1.8 | △ 5 | △ 13 |
| 経常利益 | 26 | 1.7 | 11 | 0.7 | △ 15 | △ 15 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 11 | 0.7 | 7 | 0.5 | △ 4 | △ 9 |
| 為替 レート (円) | 米ドル | 110.2 | 109.3 | | △0.9 | +0.3 |
| | ユーロ | 130.9 | 121.6 | | △9.3 | +0.6 |

※予想比: 2019年11月13日公表予想との対比

(連結業績の概要)

■ 前期比

< 売上高 >

- ・61億円減収の1,499億円。

< 収益面 >

- ・営業利益以下、いずれも減益。

■ 予想比

- ・売上、収益ともに未達。

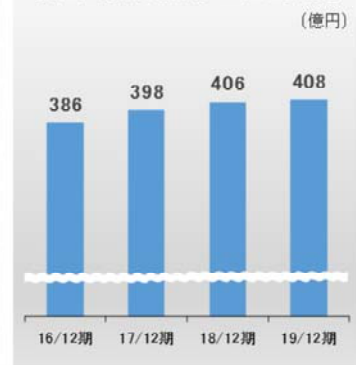
前期比
△51億円

補修部品、修理収入は堅調に推移したものの、消費増税の反動減による農機製品の減少に加え、前期に大型施設工事があった影響により減収

| | | 18/12期 | 19/12期 | 前期比 | | ※予想比 | |
|---------|-------|--------|--------|------|------|-----------|------|
| | | 実績 | 実績 | | 備考 | | |
| 農機関連 | 農機製品 | 整地機 | 274 | 254 | △ 20 | トラクタ:△17 | △ 15 |
| | | 栽培機 | 92 | 90 | △ 2 | | △ 6 |
| | | 収穫調製機 | 200 | 186 | △ 14 | コンバイン:△10 | △ 12 |
| | 小計 | 566 | 530 | △ 36 | | △ 33 | |
| | 農機関連 | 作業機 | 202 | 201 | △ 1 | | △ 4 |
| | | 部品 | 148 | 150 | + 2 | | △ 2 |
| | | 修理収入 | 56 | 57 | + 1 | | △ 1 |
| | 小計 | 406 | 408 | + 2 | | △ 7 | |
| | 計 | 972 | 938 | △ 34 | | △ 40 | |
| | 施設工事 | 57 | 46 | △ 11 | | △ 3 | |
| その他農業関連 | 199 | 193 | △ 6 | | △ 7 | | |
| 合計 | 1,228 | 1,177 | △ 51 | | △ 50 | | |

(単位:億円)

【作業機、部品、修理収入推移】



※予想比:2019年11月13日公表予想との対比

(国内売上高)

国内売上高 1,177億円

■前期比:△51億円

- ・農機製品は、消費増税駆け込み後の反動により、整地機(トラクタ)、収穫調製機(コンバイン)等で第4四半期大幅減収。
- ・補修用部品、修理収入は、引き続き堅調に推移。
国内販社の収支構造改革において注力しているこの分野は着実に伸長。
- ・施設工事は、前期にあった大型工事完工がなくなったことから△11億円。

■予想比:△50億円

- ・消費増税駆け込み後の反動が予想を上回り、全体で△50億円の大幅未達。

前期比
△10億円

北米堅調に加え韓国向け出荷が増加するも、中国・アセアンの減少により
全体では減収、欧州は為替影響を除けば増収

(単位: 億円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 前期比 | | ※ 予想比 |
|---------|--------------|--------------|------|---------------------------|-------|
| | | | 増減 | 備考 | |
| 北米 | 108 | 127 | + 19 | 新商品の小型トラクタ好調 トラクタ: +18 | △ 3 |
| 欧州 | 109 | 102 | △ 7 | 注)1 | △ 5 |
| 中国 | 10 | 1 | △ 9 | 田植機: △8 | ± 0 |
| アセアン | 39 | 17 | △ 22 | トラクタ: △22 | ± 0 |
| その他 | 18 | 35 | + 17 | 韓国: +13(コンバイン: +11) | + 1 |
| 製品計 | 284 | 282 | △ 2 | | △ 7 |
| 部品その他 | 48 | 40 | △ 8 | | + 1 |
| 連結売上高合計 | 332 | 322 | △ 10 | | △ 6 |

注)1 欧州為替影響

| 18/12期 | 19/12期 | 増減 | 内、為替 |
|--------|--------|----|------|
| 109 | 102 | △7 | △9 |

※ 予想比: 2019年11月19日公表予想との対比

(海外売上高)

海外連結売上高322億円

■ 前期比: △10億円

(製品地域別)

- ・北米: 新商品の小型トラクタが好調に推移。
- ・欧州: 景観整備製品等が堅調に推移し、現地通貨ベースではプラスながら為替円高の影響により減収。
- ・中国: 現地調達進展で連結売上は減少傾向。加えて、田植機半製品の出荷減等により減収。
- ・アセアン: インドネシア政府入札減やタイ向けトラクタ出荷減により減収。
- ・その他地域:
韓国でコンバインを中心にプロ・大規模農家向け出荷が増加し増収。

■ 予想比: △6億円

- ・北米、欧州が未達。

前期比
△5億円

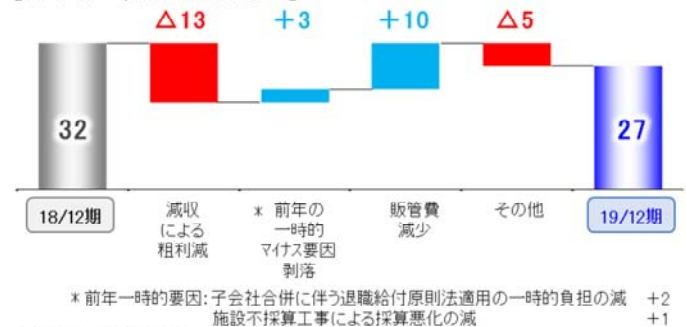
減収による粗利益減少はあるも、国内販社収支構造改革や業務効率化による販管費の削減は継続

(単位: 億円、%)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 前期比 | ※予想比 |
|-------|--------------|--------------|-------|-------|
| 売上高 | 1,560 | 1,499 | △61 | △56 |
| 売上総利益 | 460 | 445 | △15 | △22 |
| 粗利率 | 29.5% | 29.7% | +0.2% | △0.3% |
| 販管費 | 428 | 418 | △10 | △9 |
| 人件費 | 254 | 247 | △7 | △4 |
| その他経費 | 174 | 171 | △3 | △5 |
| 営業利益 | 32 | 27 | △5 | △13 |

※予想比: 2019年11月18日公表予想との対比

【営業利益増減内訳(前期比)】



【為替影響(億円)】

| 売上 | 原価 | 販管費 | 営業利益 |
|-----|-----|-----|------|
| △13 | △10 | △2 | △1 |

※原価、販管費のマイナスは利益プラス表示

(営業利益)

営業利益27億円

■前期比: △5億円

- ・減収による粗利益減少を、前年にあった子会社合併に伴う退職給付費用や施設不採算工事による採算悪化などの一時的マイナス要因が無くなったこと、及び販売会社収支構造改革による収益好転や販管費削減等により一部吸収し、△5億円。
- ・為替による影響は、売上では△13億円、営業利益では△1億円。

■予想比: △13億円

- ・売上未達による粗利益減少を販管費の削減でカバーしきれず△13億円。

経常利益
前期比
△15億円

持分法投資損失の増や、前期計上のあった受取技術料がなくなった影響により減益幅が拡大

(単位:億円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 前期比 | ※予想比 |
|---------------------|--------------|--------------|-----|------|
| 営業利益 | 32 | 27 | △5 | △13 |
| 金融収支 | △8 | △8 | ±0 | △1 |
| その他営業外損益 | 2 | △8 | △10 | △1 |
| 経常利益 | 26 | 11 | △15 | △15 |
| 特別利益 | 1 | 5 | +4 | +1 |
| 特別損失 | △5 | △3 | +2 | ±0 |
| 税前利益 | 22 | 13 | △9 | △14 |
| 税、税調整額 | △11 | △6 | +5 | +5 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 11 | 7 | △4 | △9 |

営業外損益増減内訳(前年同期比)

| | |
|----------------|------|
| 持分法投資損失 | △4億円 |
| 前期にあった受取技術料の剥落 | △5億円 |

・持分法投資損失 △4億円

(単位:億円)

| 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 増減 |
|--------------|--------------|----|
| △11 | △15 | △4 |

※予想比:2019年11月18日公表予想との対比

(経常利益、当期純利益)

■前期比

<経常利益:△15億円>

- ・持分法投資損失の悪化4億円、前期計上のあったインドTAFE社からの受取技術料の剥落5億円等により△15億円。

<当期純利益:△4億円>

- ・企業結合に係る特定勘定取崩益や投資有価証券売却益等の特別利益計上、税金費用減少等により、減益幅を一部吸収し△4億円。

■予想比

- ・営業利益の未達を受け、経常利益、当期利益ともに予想を下回る。

前年
同期末比

10月以降の国内売上減により売上債権、仕入債務は減少

| (単位:億円) | 18/12月末 | 19/12月末 | 増減 | | 18/12月末 | 19/12月末 | 増減 |
|---------------|---------|---------|-------|-------------|---------|---------|-------|
| 現金 | 75 | 84 | +9 | 仕入債務 | 397 | 377 | △20 |
| 売上債権 | 233 | 197 | △36 | 有利子負債 | 698 | 693 | △5 |
| 棚卸資産 | 537 | 542 | +5 | (内借入金) | (635) | (609) | (△26) |
| その他流動資産 | 73 | 49 | △24 | (内リース債務) | (63) | (84) | (+21) |
| (内短期貸付金) | (28) | (12) | (△16) | その他負債 | 227 | 212 | △15 |
| 流動資産計 | 918 | 872 | △46 | 負債計 | 1,322 | 1,282 | △40 |
| 有形固定資産 | 968 | 983 | +15 | 純資産 | 690 | 693 | +3 |
| (リース資産) | (60) | (80) | (+20) | (利益剰余金) | (169) | (170) | (+1) |
| 無形固定資産 | 11 | 13 | +2 | (有価証券評価差額金) | (4) | (4) | (±0) |
| 投資その他資産 | 115 | 107 | △8 | (為替換算調整勘定) | (8) | (6) | (△2) |
| (内投資有価証券、出資金) | (73) | (55) | (△18) | | | | |
| 固定資産計 | 1,094 | 1,103 | +9 | 負債・純資産計 | 2,012 | 1,975 | △37 |
| 資産合計 | 2,012 | 1,975 | △37 | | | | |

(バランスシート)

<売上債権: △36億円>

- ・特に10月以降の国内売上減少等による。見合いで仕入債務が20億円減少。

<有利子負債: △5億円>

- ・借入金減少があった一方で、リース債務が増加。合計で5億円減少。リース債務増加は、製造子会社での設備投資等、リース資産増加20億円に見合ったもの。

<その他流動資産: △24億円、投資その他資産: △8億円>

- ・関連会社への短期貸付金の一部を長期貸付金に振り替えたこと等により24億円減少。
- ・それを受け、投資その他資産は、長期貸付金で増加も一部株式の売却や出資金評価減などにより、8億円減少。

有利子負債
配当

有利子負債は前期比微減
今期末配当は30円を予定

1. 有利子負債



| | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| D/Eレシオ(倍) | 1.04 | 0.94 | 1.01 | 1.00 |
| 自己資本比率(%) | 32.2% | 34.4% | 33.4% | 34.2% |
| 有利子負債(億円) | 695 | 663 | 698 | 693 |
| 純資産(億円) | 671 | 709 | 689 | 692 |

2. 配当

(単位: 円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 予定 |
|------|--------------|--------------|
| 期末配当 | 30 | 30 |

(有利子負債と配当)

- ・有利子負債: 5億円減少の693億円。
- ・D/Eレシオは1.00倍。
- ・自己資本比率は34.2%。
- ・2019年12月期期末配当: 30円を予定。

(単位: 億円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 前期比 |
|------------------|--------------|--------------|-----|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 76 | 105 | +29 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △99 | △71 | +28 |
| フリーキャッシュフロー | △23 | 34 | +57 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 20 | △24 | △44 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △1 | 0 | +1 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | △4 | 10 | +14 |

(キャッシュ・フロー計算書)

- ・営業活動によるキャッシュフローは黒字を継続、
(税前利益と減価償却費82億円、売上債権減少35億円)
- ・投資活動によるキャッシュフローは積極的な投資活動によりマイナス。
(設備投資△84億円、投資有価証券売却6億円など)
- ・フリーキャッシュフローは黒字。
(57億円収入増の34億円の収入)
- ・財務活動によるキャッシュフローは短期借入金返済により減少。

2. 国内外市場の動向



2019年12月期 決算説明会

国内
農機需要

9月まではトラクタ(全農一括共同購入機種)の出荷や、消費増税前の駆け込み需要により堅調に推移も、10月以降消費増税の反動減

■ 農機需要[業界出荷](主要9機種・移動年計)



※主要9機種:トラクター、コンバイン、田植機、耕耘機、乾燥機、糞摺機、バインダー、ハーベスター、トリートメント
出所:日農工出荷統計より当社推計

(国内農機需要)

<2019年>

- ・消費増税前駆け込み需要に加え、一昨年からのトラクタの全農一括共同購入機種の出荷もあり拡大。その後の反動減等を踏まえると、基本的に強含み横ばいで推移したと考えている。

<2020年>

- ・農業の構造変化を受けたニーズの変化を伴いながら、消費増税後の不透明な需要環境から農機需要は弱含み横ばいで推移すると想定。

国内
農機需要

業界の伸長に対し当社実売は微減

主要9機種 前年伸長率(金額、移動年計) ※当社推計

(単位:%)

| | | 2017/1月 ~12月 | 2018/1月 ~12月 | 2019/1月 ~12月 |
|-----|--------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 業 界 | (出荷金額) | 99% | 100% | 106% |
| 当 社 | (実売金額) | 102% | 99% | 95% |

※主要9機種:トラクター、コンバイン、田植機、耕耘機、乾燥機、糞摺機、バインダー、ハーベスター、トリートメント

(国内農機出荷と当社実売状況)

<主要9機種出前年伸長率(金額、移動年計)>

- ・業界全体:前年比106%
- ・当社実売:前年比95%

国内
営業展開

創立95周年、田植機「さなえ」誕生50年キャンペーン、施策を展開

<創立95周年>



<田植機「さなえ」誕生50年>



(国内展開)

2020年は、当社創立95周年、田植機「さなえ」が誕生から50年を迎える。
これらキャンペーンや下期投入予定の新商品を起爆剤に拡販を図る。

■農林水産予算案

2019年度補正 + 2020年度予算

2兆8,958億円

■農機・農業施設に関する主な予算

| 区分 | 事業名 | 予算額 |
|---------|------------------------------------|-------|
| 2020年当初 | 強い農業・担い手づくり総合支援交付金 | 230億円 |
| 2019年補正 | 担い手確保・経営強化支援事業 | 64億円 |
| 2019年補正 | 産地生産基盤パワーアップ事業 | 348億円 |
| 2019年補正 | 畜産・酪農収益力強化整備等特別対策事業 (畜産クラスター事業) | 409億円 |
| 2020年当初 | 水田における園芸作物の導入支援 | 111億円 |
| 2020年当初 | スマート農業加速化実証プロジェクト | 8億円 |
| 2019年補正 | スマート農業の開発・実証プロジェクト等 | 72億円 |
| 2020年当初 | 農地耕作条件改善事業(GNSS基地局設置等) | 250億円 |

「スマート農業」の
社会実装を加速化

(国内農政動向)

・農林水産予算：2兆8,958億円。

大規模化、作付転換、先端技術など、国内農業強化に向けた施策は継続。

スマート農業の社会実装に向けた取り組みへの支援が予算化されており、農業の構造変化は更に加速していくものと考えている。

農業経営の将来像(スマート農業)

※数値は農林水産省「農業新技術の現場実装推進プログラム」から抜粋

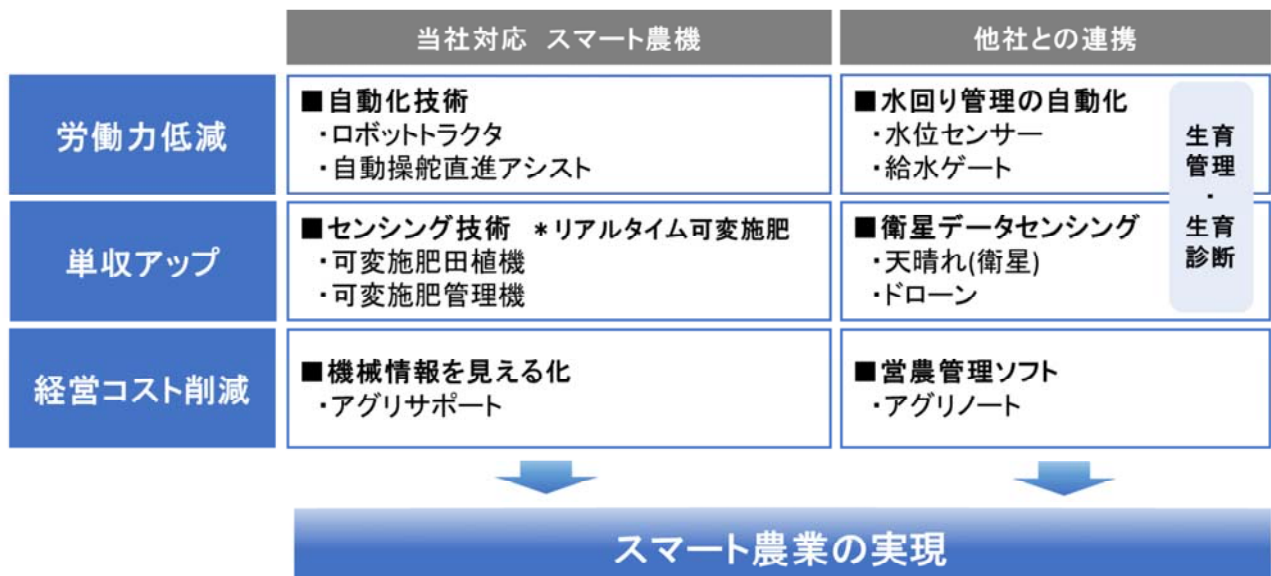


「経験」と「勘」の農業 ▶ 合理化された農業

(スマート農業の取組み)

＜スマート農業が実現する農業経営の将来像＞

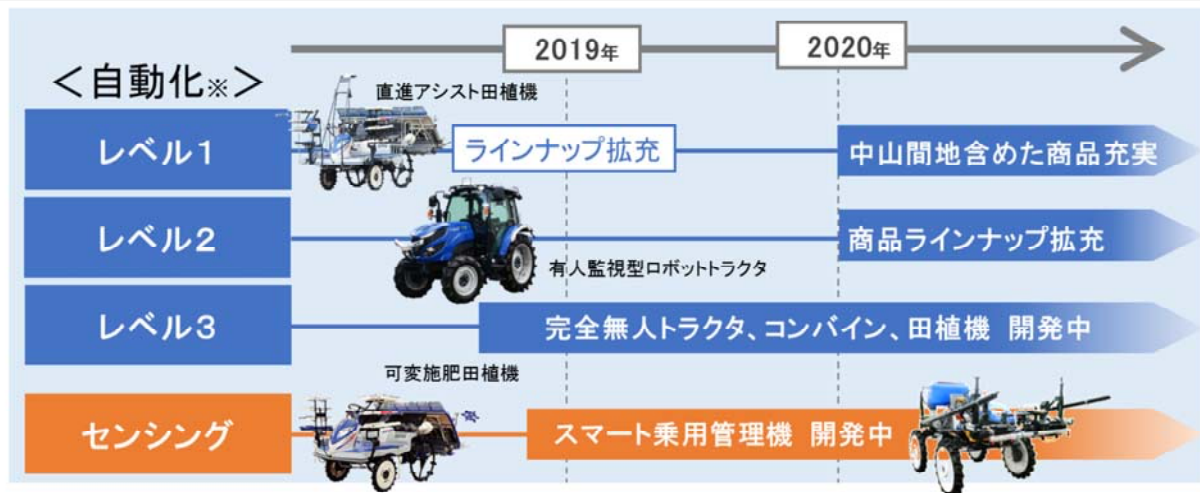
- ・自動化技術による「労働力の低減」、
- データを活用した効率的・精密農業による「単収向上」、
- 営農ソフト活用による「経営コストの見える化」など、
- 「経験と勘」の農業から「合理化された農業」への実現が求められている。



(スマート農業への当社取組み)

<当社取組み>

- ・自動化技術やセンシング技術などを活用したスマート農機や機械情報を見える化するシステム「アグリサポート」等を提供している。
- ・生育管理や生育診断等の商品、営農管理ソフトなど、他企業とのオープンイノベーションで農業経営マネジメントを提供。
- ・先端技術を活用したスマート農業の実現に向けて取り組んでいる。



| ※自動化レベル | レベル1 | 有人乗用型 操舵アシスト 旋回アシスト |
|---------|------|-----------------------|
| | レベル2 | 有人監視型 無人運転 現状周り耕は有人 |
| | レベル3 | 遠隔監視型 ほ場間移動含めた完全無人が目標 |

（スマート農機開発の方向性）

＜自動化＞

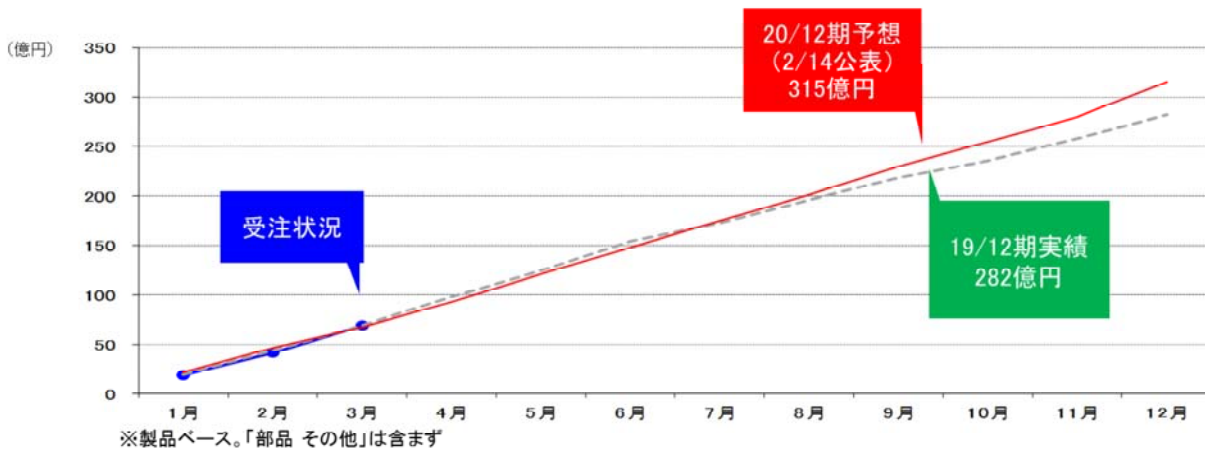
- ・自動化レベル1「有人乗用型」は、既に市場投入した直進アシスト田植機が、ラインナップも拡充し好調。
 今後は、機種拡充、中山間地向けなど対象も広げる。
- ・レベル2以降「無人運転」は、有人監視型ロボットトラクタを試験販売し、実証を重ねている。
 レベル2製品拡充とともに、完全無人化レベル3へ開発も進めている。

＜センシング＞

- ・既に商品化済みの可変施肥田植機や開発中のスマート乗用管理機など、他社にないリアルタイムセンシング技術等、当社の強みを活かしたスマート農業の提案で他社との差別化を図る。

海外
受注状況

3月までの受注は計画通りの進捗



(海外製品の直近状況)

<3月までの受注状況>

- ・計画通りに推移。

北米

19/12期:コンパクトクラスの新商品が好調に推移
20/12期:コンパクト市場は引続き堅調、AGCO社と連携を強め売上拡大を図る

1. 市場の動向

(単位:千台、%)

| 区分(PTO馬力) | 40HP以下 (コンパクト) | 40~100HP (ユーティリティ) | 100HP以上 |
|------------|-------------------|-----------------------|---------|
| 2018年1-12月 | 170 | 66 | 22 |
| 2019年1-12月 | 178 | 72 | 22 |
| 増減率 | 105% | 109% | 100% |

(出所:AGM統計)

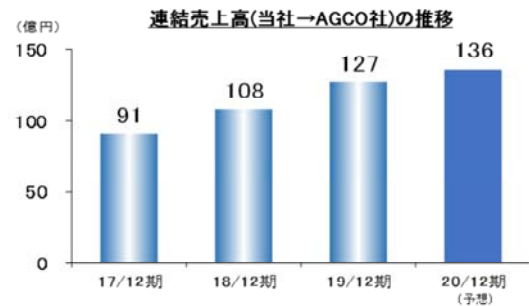
2. AGCO社(OEM先)の状況

実売台数(19/1-12月)

- ▶ コンパクト : 前期比 110%
- ▶ ユーティリティ : 前期比 96%

3. 当社の売上・受注状況

出荷・受注(20/1-3月) : 前年同期比 120%



(北米市場の動向)

<市場動向(2019年1~12月)>

- ・コンパクトトラクタ:105% 堅調に推移。

<AGCO社の状況(2019年1~12月)>

- ・新型の小型コンパクトトラクタを中心に、前年よりさらに伸長。

<当社の出荷・受注状況(2020年1~3月)>

- ・前年同期比120%
- ・AGCO社と連携を強めるとともに、新商品投入も予定。
更なる売上拡大を図る。

欧州

19/12期:天候不順はあるも、現地通貨ベースでは前期比増収。円ベースでは減収
20/12期:為替円高影響あるも、新商品投入や代理店との連携深化で前期並み想定

1. 市場の動向

<景観整備市場>

(2019年)

- ・プレシーズンの販売は好調に推移
- ・4月低温、6月下旬は高温・乾燥と天候不順

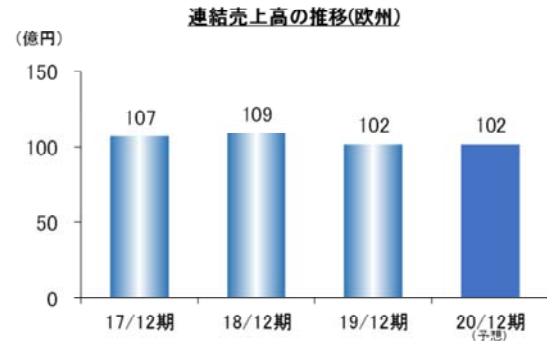
2. 現地の実売状況

▶ 実売台数(19/1-11月)

| | | |
|----------|-------|------|
| ・現地販売代理店 | : 前期比 | 100% |
| 芝刈機 | : 前期比 | 95% |
| トラクタ | : 前期比 | 105% |

3. 当社の売上・受注状況

出荷・受注(20/1-3月) : 前年同期比 95%



(欧州市場の動向)

<現地の実売状況(2019年 1~12月)>

- ・欧州販売代理店(台数): 前年比100%
- 芝刈機: 前年比95%
- トラクタ: 前年比105%

天候不順等もあり芝刈機は減少も、トラクタは好調に推移し全体で前年並み。

<当社の出荷・受注状況(2020年1~3月)>

- ・前年同期比95%

主要国フランスは、需要期前の小売店向けプレシーズン販売が好調、4月以降に期待。

<連結売上高>

- ・2019年: 現地通貨ベースで前年越えも、為替影響9億円もあり、円ベースでは前年比減収。
- ・2020年: 現地通貨ベースではプラスながら、為替円高影響を考慮し前年並みの計画。

タイ

19/12期:干ばつや洪水の影響もあり農機市場は軟調
20/12期:IST販売サービス網の拡充、ブランド構築を強化し拡販を図る

1. 市場の動向

(2019年)

- ・農村の経済環境改善遅れ、かんばつや洪水の影響もあり農機市場は軟調

2. 現地販売会社[IST Farm Machinery]の状況

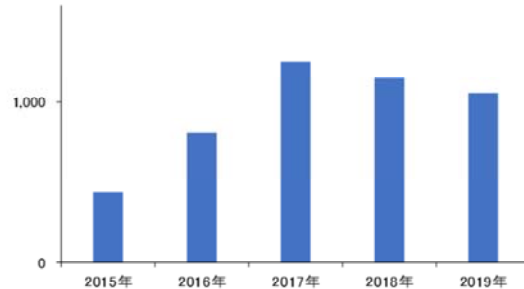
現地実売台数

- アセアン戦略トラクタ(19/1-12月): 前期比 84%
- ・IST社 支店開設⇒サービス体制強化

3. 当社の売上・受注状況

出荷・受注(20/1-3月): 昨年末より出荷再開

■IST社 実売状況(※タイ以外台数含む)



(アセアン タイの状況)

<市場動向>

- ・農村の経済環境改善が遅れているなか、干ばつや洪水の影響もあり、農機市場は依然として軟調。
- ・競合他社の頭金ゼロといったファイナンスなどにより販売競争は激化。

<現地実売状況(2019年1~12月)>

- ・ISTファームマシナリー: 前年比 84%
- IST社では支店を開設、地域営業推進やサービス・サポートの強化を図っており、施策を展開した地域では効果が現れてきている。
- ・2020年は、新商品のトラクタが本格販売となる。販売開始に伴う市場刺激策等も実施し、踊り場からの脱却を図る。

アセアン 周辺諸国

19/12期: インドネシア政府入札はボリューム減少。ミャンマーは順調に推移
20/12期: インドネシア政府入札に加え、引き続きミャンマーの伸長に期待

1. 市場の動向

(2019年)

<インドネシア>

- ・政府入札のボリューム減少

<ミャンマー>

- ・農業の機械化が進展(請負業者中心)

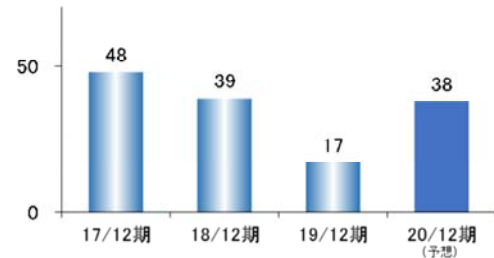
2. 当社の状況(2019年)

- ▶ インドネシア: 入札ボリューム減少で前期比減少
- ▶ ミャンマー: IST社を通じ販売拡大

3. ISEKIタイランドの取り組み

販売代理店の営業・サービス支援を強化
今後のマーケット拡大を想定し、ISEKIタイランドを
ベースとした補修部品供給体制を強化

(億円) 連結売上高の推移(アセアン全体)



(アセアン その他の地域の状況)

<インドネシア>

- ・2019年のインドネシア政府入札はボリュームが減少。
- ・当社の状況は、入札の全体ボリュームが減少した影響で前期比減収。

<ミャンマー>

- ・コントラクタ(請負業者)を中心に農業の機械化が進みつつある。
- ・IST社を通じ現地販売拠点の販売・サービス体制を整えながら、販売を拡大。

<2020年>

インドネシアでは ルタン社とともに引き続き入札の落札を目指す。

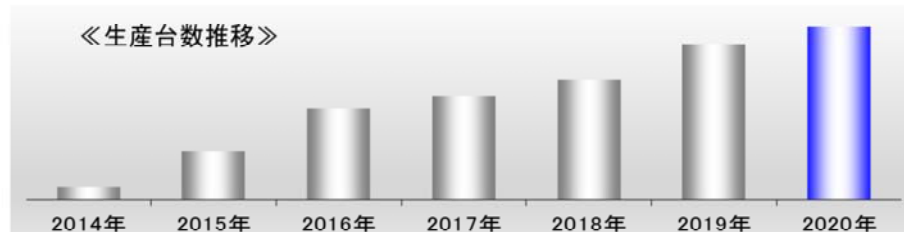
ミャンマーではサービス力の高い有力代理店と共に事業拡大を進める。

- ・当社100%の現地子会社 ISEKIタイランドでは、タイのみならず周辺国の販売代理店の営業サービス支援を強化。特に、今後のマーケット拡大も想定し補修部品供給体制を強化している。

PT.井関
インドネシア2019年は生産台数、利益ともにほぼ計画通り
海外で稼ぐためのベース基地として収益体質強化を一層図る

(単位:台、億円)

| | 2014年 実績 | 2015年 実績 | 2016年 実績 | 2017年 実績 | 2018年 実績 | 2019年 | | 2020年 計画 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|-------------|
| | | | | | | 計画 | 実績 | |
| 生産台数 | 1,100 | 3,900 | 7,300 | 8,400 | 9,700 | 12,000 | 12,600 | 14,000 |
| 営業利益 | △3 | △4 | △3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 |



(インドネシア生産子会社 PT.井関インドネシア)

- ・海外向け低価格トラクタの生産拠点

<2019年1~12月>

- ・生産台数:12,600台 計画を上回る。
- ・営業利益:3億円の黒字 計画通り。

アセアンが低調な中でも生産台数を確保し、黒字を継続。

- ・一昨年来進めていた、増産に向けた体制作りも整ってきており、今後アセアンの回復とともに、更なる成長が見込める。
海外で稼ぐ為のベース基地として、インドネシア事業の収益体質強化を一層図る。

中国

19/12期:市場冷え込みを受け主力の田植機が大幅減少
20/12期:補助金は前年並み、市場の動きに適応した施策を実施

1. 農機業界の動向 機種別 前年伸長率(台数、%)

(単位:%)

| | 2017/12月 | 2018/12月 | 2019/11月 |
|--------------|----------|----------|----------|
| 田植機(乗用) | +6% | △20% | △11% |
| コンバイン(汎用、自脱) | △12% | △22% | △17% |
| トラクタ(大中型) | △25% | △21% | +7% |

(出所)中国農業機械工業協会

2. 中央政府補助金

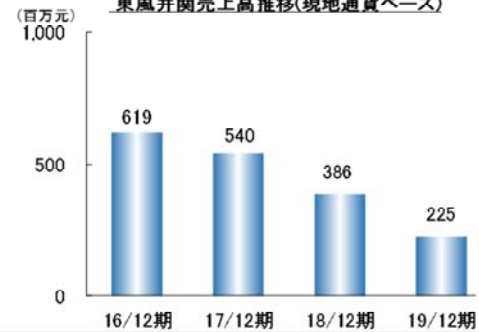
(単位:億元)

| 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 238 | 238 | 237 | 186 | 186 | 180 | 180 (見込み) |

3. 東風井関の状況

➤ 中国国内販売は、田植機が大幅減

東風井関売上高推移(現地通貨ベース)



(中国市場の状況)

<市場動向>

- ・農機業界:乗用田植機は2018年(12月)は2割減少、2019年(11月)は約1割減少。
- ・中央政府の2020年補助金は前年並みの180億元程度となる見込み。

<東風井関の状況(2019年1~12月)>

- ・市場の冷え込みを受け主力の田植機が大幅減少。
結果、赤字幅が拡大し、当社連結経常利益にマイナス影響。
- ・現地製の台頭など苦戦を強いられる可能性あるが、既存商品の拡販に加え、現地メーカーへの製品、半製品のOEM供給など、市場の動きに適応した施策を実施していく。

■東風井関農業機械有限公司への出資比率

旧) 東風汽車グループ : 井関農機 = 50% : 50%

↓ 東風汽車グループが追加出資

新) 東風汽車グループ : 井関農機 = 75% : 25%

■背景

中国国内における一層の事業発展・事業運営の現地化を図るため

■今後の方向性

- ・当社海外戦略における中国事業の重要性は不変
- ・現地の生産品質は向上してきており、当社は高機能・先端機種等の技術供与など技術面でのサポートを中心に展開
- ・東風汽車グループとの信頼関係のもと、中国事業発展に取り組む

(中国持分法適用関連会社の出資比率変更)**<出資比率変更の内容>**

- ・当社と東風汽車グループの共同出資「東風井関農業機械有限公司」に対し、東風汽車グループが追加出資を行い、結果出資比率が50%から25%に変更となったもの。

<背景>

- ・この追加出資は、現地企業との競争が激化する中、中国国内における一層の事業発展、事業運営の拡大を図るため、東風汽車グループが実施。

<今後の方向性>

- ・当社の海外戦略における中国事業の重要性は不変。
- ・今後は、従来からの製品・部品の輸出に加え、当社の高機能・先端機種等の技術供与など技術面でのサポートを中心に展開。
- ・引き続き東風汽車グループと信頼関係のもと、東風井関と共に中国事業の発展に取り組む。

■中国国内 当社グループの主な拠点・操業状況

- ・湖北省 井関農機 武漢駐在事務所〔武漢市〕
 東風井関 武漢総部(本社事務所)〔武漢市〕
 “ 襄陽工場〔襄陽市〕
 ⇒ 2月21日(金)以降再開予定。状況を見ながら対応を検討

- ・その他 東風井関 常州工場〔江蘇省常州市〕
 ⇒ 2月12日(水)より再開。13日(木)より生産開始も、稼働率は低い
 今後、サプライチェーンの影響を注視

(新型コロナウイルス肺炎への当社対応)

<中国国内の当社グループの主な拠点と操業状況>

- ・湖北省: 当社の武漢駐在事務所、「東風井関」の武漢本社事務所、
 及び武漢から車約3-4時間の襄陽市に「東風井関」の襄陽工場
 あり。
 湖北エリアは、中国当局からの通達もあり、20日までは休業、
 21日以降の再開を予定。当面は様子を見ながら対応を検討。

- ・その他の地域: 東風井関の常州工場が、江蘇省常州市にある。
 常州工場は、2月12日より再開し、13日より生産を開始した。
 稼働状況は通常時の半分以下と低い状態。
 生産用部品の在庫は、2月いっぱいには問題ない。3月以降の影響を精査
 中。今後も、サプライチェーンの影響等、注視していく。

韓国

19/12期:コンバインを中心に大きく伸長
20/12期:引続き現地代理店をバックアップし受注拡大を図る

1. 市場の動向

<韓国>

韓国政府主導による転作奨励や、農地の集約化による農機の大型化、効率化が進展
農家数減少傾向により、大型高性能機ニーズの高まり

▶ コンバイン実売台数(19/1-12月)

市場 : 前期比 109%
東洋物産 : 前期比 125%

※韓国業界新聞より当社推定

2. 当社の売上状況

・韓国大手の農機メーカー「東洋物産グループ」の販路で、当社ブランドのフラッグシップ機 トラクター「TJシリーズ」、コンバイン「HJシリーズ」を投入



トラクタ
TJシリーズ



コンバイン
HJシリーズ



乗用8条田植機
直進アシスト仕様

(その他地域:韓国の状況)

<市場動向>

- ・日本同様、農家数は減少傾向で大規模化が更に進み、大型高性能な農機が求められてきている。

<コンバイン実売台数の状況(2019年1~12月)>

※韓国業界紙より当社推定

- ・市場:109%
- ・東洋物産社:125% 好調に推移。当社が投入したコンバインが寄与。

<当社の状況>

- ・韓国国内大手農機メーカー東洋物産グループの販路で、当社ブランドのフラッグシップ機を投入し、2019年はコンバインを中心に好調に推移。
- ・日韓関係の影響が懸念されたが、コンバインは順調に市場で稼働しパフォーマンス含め好評を得た。
- ・2020年も引続きコンバインの増販に努めるとともに、トラクタ、田植機の売上拡大を図る。

3. 2020年12月期 業績予想



2019年12月期 決算説明会

(単位:億円)

| | 18/12期 | | 19/12期 | | * 20/12期 | | 前期比 増減 |
|------------------------|--------|-------|--------|-------|----------|-------|-----------|
| | 実績 | 比率 | 実績 | 比率 | 予想 | 比率 | |
| 売上高 | 1,560 | 100.0 | 1,499 | 100.0 | 1,560 | 100.0 | + 61 |
| (国内) | 1,228 | 78.7 | 1,177 | 78.5 | 1,203 | 77.1 | + 26 |
| (海外) | 332 | 21.3 | 322 | 21.5 | 357 | 22.9 | + 35 |
| 営業利益 | 32 | 2.0 | 27 | 1.8 | 36 | 2.3 | + 9 |
| 経常利益 | 26 | 1.7 | 11 | 0.7 | 28 | 1.8 | + 17 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 11 | 0.7 | 7 | 0.5 | 17 | 1.1 | + 10 |
| 為替レート | 米ドル | 110.2 | 109.3 | | 105.0 | | △4.3 |
| | ユーロ | 130.9 | 121.6 | | 118.0 | | △3.6 |
| 為替感応度 (百万円、営業利益ベース) | 米ドル | | | | 4 | | |
| | ユーロ | | | | 10 | | |

※予想: 2020年2月14日公表予想

(2020年12月期 連結業績予想)

前期比増収増益を見込むも、緩やかな回復に止まる予想。

- ・売上高、1,560億円
- ・営業利益、36億円
- ・経常利益、28億円
- ・当期純利益、17億円。

想定為替レート: 1米ドル105円、1ユーロ118円

為替感応度(営業利益): 米ドル4百万円、ユーロ10百万円

国内
売上高

農機製品は95周年キャンペーンや新商品投入等により前年並み確保、
作業機・部品・修理収入の拡大および施設工事の増収を見込む

(単位:億円)

| | | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 20/12期 予想 | 前期比 増減 | |
|----------|-------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|------|
| 農機 関連 | 農機 製品 | 整地機 | 274 | 254 | 256 | + 2 |
| | | 栽培機 | 92 | 90 | 95 | + 5 |
| | | 収穫調整機 | 200 | 186 | 181 | △ 5 |
| | | 小計 | 566 | 530 | 532 | + 2 |
| | 作業機 部品 修理収入 | 作業機 | 202 | 201 | 205 | + 4 |
| | | 部品 | 148 | 150 | 151 | + 1 |
| | | 修理収入 | 56 | 57 | 58 | + 1 |
| | | 小計 | 406 | 408 | 414 | + 6 |
| | 計 | | 972 | 938 | 946 | + 8 |
| | 施設工事 | | 57 | 46 | 60 | + 14 |
| その他農業関連 | | 199 | 193 | 197 | + 4 | |
| 合計 | | 1,228 | 1,177 | 1,203 | + 26 | |

(国内売上高予想)

- ・農機製品では、農機需要は弱含み横ばいと見るなか、95周年キャンペーンや新商品投入等により、前年並みを確保する計画。
- ・作業機、部品、修理収入等の農機関連の増収継続に加え、施設工事の受注状況を踏まえ、全体で26億円増収を見込む。

(単位:億円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 20/12期 予想 | 前期比 増減 |
|---------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 北米 | 108 | 127 | 136 | + 9 |
| 欧州 | 109 | 102 | 102 | ± 0 |
| 中国 | 10 | 1 | 1 | ± 0 |
| アセアン | 39 | 17 | 38 | + 21 |
| その他 | 18 | 35 | 38 | + 3 |
| 製品計 | 284 | 282 | 315 | + 33 |
| 部品その他 | 48 | 40 | 42 | + 2 |
| 連結売上高合計 | 332 | 322 | 357 | + 35 |

(海外売上高予想)

- ・北米は引続き堅調に推移、アセアンの回復等により、海外売上高全体で35億円増収を見込む。

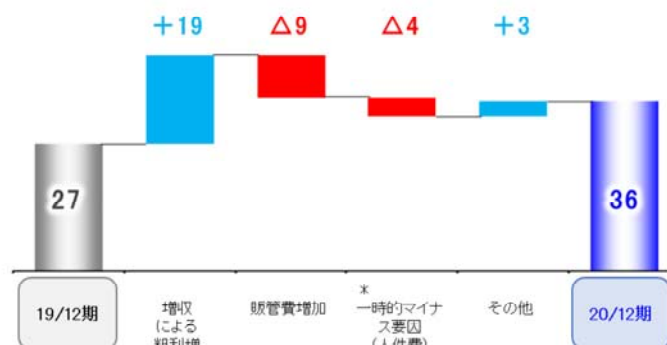
業績
予想

販管費の増加はあるものの、増収による粗利益増加に加え、国内販売会社の収益体質の強化や海外向け商品の収益改善等で吸収

1. 営業利益

| | 18/12期 実績 | 19/12期 実績 | 20/12期 ※予想 | 前期比 増減 |
|-------|--------------|--------------|---------------|-----------|
| 売上高 | 1,560 | 1,499 | 1,560 | + 61 |
| 売上総利益 | 460 | 445 | 467 | + 22 |
| 粗利率 | 29.5% | 29.7% | 29.9% | +0.2% |
| 販管費 | 428 | 418 | 431 | + 13 |
| 人件費 | 254 | 247 | 253 | + 6 |
| その他経費 | 174 | 171 | 178 | + 7 |
| 営業利益 | 32 | 27 | 36 | + 9 |

【営業利益増減内訳(前期比)】



2. 配当予想

(単位:円)

| | 18/12期 実績 | 19/12期 予定 | 20/12期 ※予想 |
|------|--------------|--------------|---------------|
| 期末配当 | 30 | 30 | 30 |

※予想:2020年2月14日公表予想

*一時的マイナス要因：販売会社合併に伴う退職給付原則法適用の一時的負担

(連結営業利益、配当予想)

<連結営業利益>

- ・増収による粗利益増加に加え、国内販売会社の収支構造の更なる改善、海外向け製品の収益改善等を見込む一方、販管費の増加や販売会社合併に伴う退職給付費用の一時的なマイナス要因もあることから、前期比9億円増益の36億円を見込む。

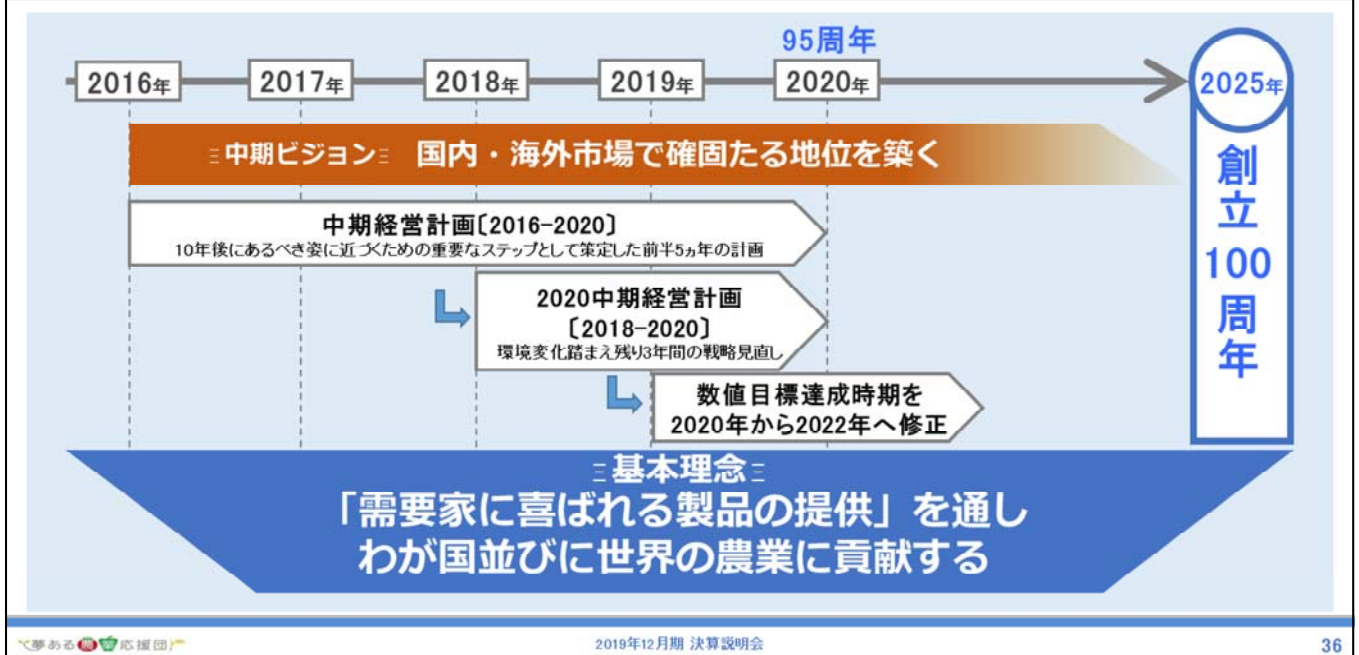
<配当予想>

- ・1株当り30円。

4. 中期経営計画の 進捗について



2019年12月期 決算説明会



(現中期経営計画の位置付け)

<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

<中期ビジョン>

- ・2025年 創立100周年
「国内・海外市場で確固たる地位を築く」

<位置付け>

- ・2025年のあるべき姿に近づくための重要なステップとして、2016年から2020年の前半5ヶ年の中期計画をスタートさせた。2018年には、その実現に至る道筋を確かなものにするべく、環境変化等を踏まえ、残り3年間の戦略について、改めて具体化を図った。
- しかしながら、市場環境の変化が大きく、昨年、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。

≡ 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

(現中期経営計画 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

想定からの変化

| 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加速» 消費税増税による駆け込みと反動» 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 | <ul style="list-style-type: none">アセアン・中国が成長の踊り場継続» 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 |

(市場環境の変化)

- ・市場環境は想定以上に変化している。

<国内市場の変化>

- ・消費増税の駆け込みと反動の影響
- ・毎年のような天候不順や長雨による作況悪化、台風等の自然災害による被害など、購買意欲に影響。

<海外市場の変化>

- ・アセアン、中国の成長エンジンの踊り場が継続。

1. 激変する国内農業への対応強化

①販売・サービス体制広域化<ブロック戦略>

- 大型整備拠点を核に営業所の整備実施
広域販売会社再編 10社→7社体制に

②収支構造改革

- 作業機、部品・修理収入等が増加
販売会社の利益率改善

③商品開発の強化

- オールジャパンシリーズ(大型先端)をはじめとする商品力強化



大型機械



野菜作機械

(基本戦略の進捗)

1. 激変する国内農業への対応変化

<販売・サービス体制>

- ・マーケットの変化に合わせて再編を進めている。
大型整備拠点の整備を進めるとともに、販売会社レベルで再編を実施。2年間で広域販社10社から7社体制とした。

<販売会社「収支構造改革」>

- ・粗利率が高い作業機、部品、修理収入の拡大に重点的に取り組む
一方で、営業拠点網再構築により効率化、利益率改善を図っている。

<商品開発>

- ・大規模向け大型機械の「ジャパンシリーズ」や先端技術を活用した商品、低価格機や野菜作機械など商品力を強化している。

2. 海外事業の拡大

① 有力な戦略パートナーとの提携を拡大

- イギリス 新規代理店 に出資
インド TAFE社 と技術・業務提携

② 市場にマッチした商品開発・投入

- 北米 サブコンパクトトラクタ モデルチェンジ
欧州 Stage V (排ガス規制) 対応商品
中国 先端技術搭載田植機 販売
アセアン タイ、ミャンマー 向け新商品

③ 部品、アフターサービス事業の充実・拡大

- ISEKIタイランドによる部品・サービス、サポート体制を強化



(基本戦略の進捗)

2. 海外事業の拡大

- ・北米、欧州、中国、アセアンの4極を柱として海外事業を展開。

<販売体制>

- ・有力な戦略パートナーとの提携を拡大、強化している。
2018年：イギリスにおいて、新規代理店への出資
2019年：インド「TAFE社」と技術・業務提携

<商品開発>

- ・それぞれの地域ニーズに対応した商品を投入し、事業拡大を図っている。

<サービス・サポート体制>

- ・普及拡大のカギを握る「技術サービス」のサポート体制も強化していく。

3. 開発・生産最適化による収益力強化

① 海外商品の収益改善

- 北米向けコンパクトトラクタによる改善効果
⇒ 海外商品の収益改善継続推進

② 排ガス規制エンジン内製化

- エンジン生産ライン更新(設備投資実施)
⇒ コスト低減、競争力強化

③ インドネシア事業の収益改善

- 着実に改善、黒字が定着
⇒ 海外展開の加速とともに更なる成長へ



エンジン生産ライン更新
(生産ラインの自動化)



欧州向けStage Vエンジンより
生産開始

* 欧州Stage V: 欧州ディーゼルエンジン第5次排出ガス規制



PT. 井関インドネシア: 海外向けトラクタを生産



(基本戦略の進捗)

3. 開発・生産最適化による収益力強化

< 海外商品の収益改善 >

- ・北米向けコンパクトトラクタのモデルチェンジを機に収益性の改善を図るなど継続して取り組んでいる。

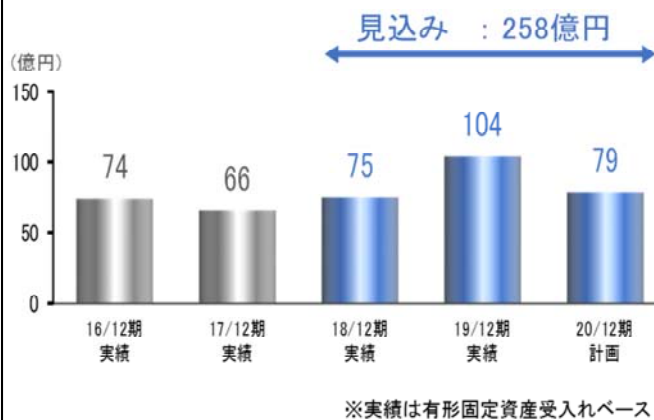
< 排出ガス規制エンジン内製化 >

- ・エンジン生産ラインの設備投資を実施。
内製化により、コスト低減、競争力強化に寄与。

< インドネシア事業の収益改善 >

- ・着実に改善が進み、黒字が定着。

4. 成長に向けた積極的な設備投資



国内外の成長に向けた投資は
継続実施

主な投資内訳(3カ年)

- 販売会社大型営業拠点整備 50億円
- 生産設備 125億円
(エンジンライン自動化、新機種、生産性向上等)
- 情報化投資 19億円

(基本戦略の進捗)

4. 成長に向けた積極的な設備投資

- ・国内外の成長に向けた投資は継続実施。
- ・業務効率化に向け、販社システムや物流システムなどのIT投資も実施していく。

5. 人材・ガバナンス強化による企業価値向上

①人材育成、働きやすい職場づくり

- 開発、生産、販売・サービス人材育成
(社内研修受講者数: 1,625名/2018年)
- 働きやすい職場づくり推進(育児休業復職率100%)
- 業務効率化プロジェクトを設置
IT化含めた働き方改革、生産性向上へ

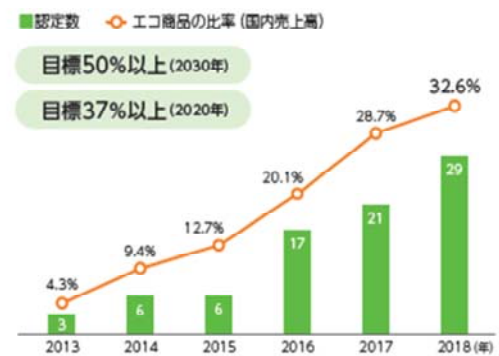
②コーポレートガバナンス

- 第三者機関による取締役会の実効性評価を実施
- 指名諮問委員会の設置

③CSRへの取り組み強化

- 環境適合性の高い商品(エコ商品)の推進

エコ商品の認定数と比率(国内売上高比)



*エコ商品:当社独自の評価基準をクリアした環境適合性の高い商品(社内認定)

(基本戦略の進捗)

5. 人材・ガバナンス強化による企業価値向上

- ・「人材育成、働きやすい職場づくり」、「コーポレートガバナンス」、「CSRへの取り組み強化」など、持続的な成長・発展を支える人材、ガバナンスの強化に継続して取り組む。

「**変革**」

『経営の見える化』

『収益にこだわる』

— 業務効率化 —

(キーワード)

- ・「変革」、「経営の見える化」、「収益にこだわる」をキーワードとし、基本戦略を引き続き進めていく。

≡ 中期ビジョン ≡

2025年 創立100周年
国内・海外市場で確固たる地位を築く

100周年に向け

新中期計画

[2021-2025]

新執行体制で策定

≡ 新執行体制 ≡

取締役 常務執行役員
開発製造本部長

小田切 元

取締役 執行役員
海外営業本部長

谷 一哉

3月27日定時株主総会・取締役会を経て就任予定

(中期ビジョン)

- ・井関グループの中期ビジョンは、2025年の創立100周年に、「国内・海外市場で確固たる地位を築く」。
- ・100周年をも展望した中で執行体制の若返りを図った本部長人事を実施。
- ・国内販売会社や海外現地法人トップを歴任した新開発製造本部長、欧州を中心に海外経験も豊富、最若手役員となる新海外営業本部長が、国内営業本部長とともに、中期ビジョン達成に向け邁進する。
- ・新執行体制で2025年、100周年に向けた新中期計画を策定。

- ・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、ご自身の判断でお願い致します。
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。