

2021年12月期 決算説明会

井関農機株式会社

2022年2月17日

1. 2021年12月期 業績の概要
2. 国内外市場動向
3. 2022年12月期 業績予想
4. 中期経営計画の進捗



食と農と大地の
ソリューションカンパニー

1. 2021年12月期 業績の概要



<2021年12月期 実績>

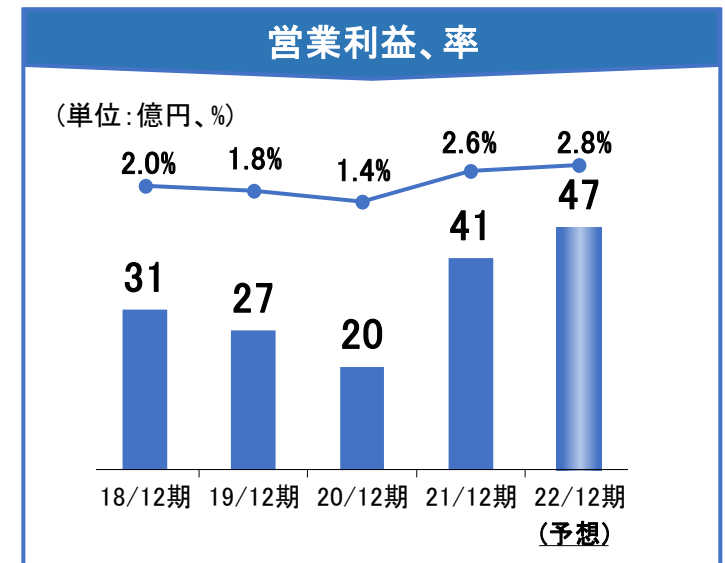
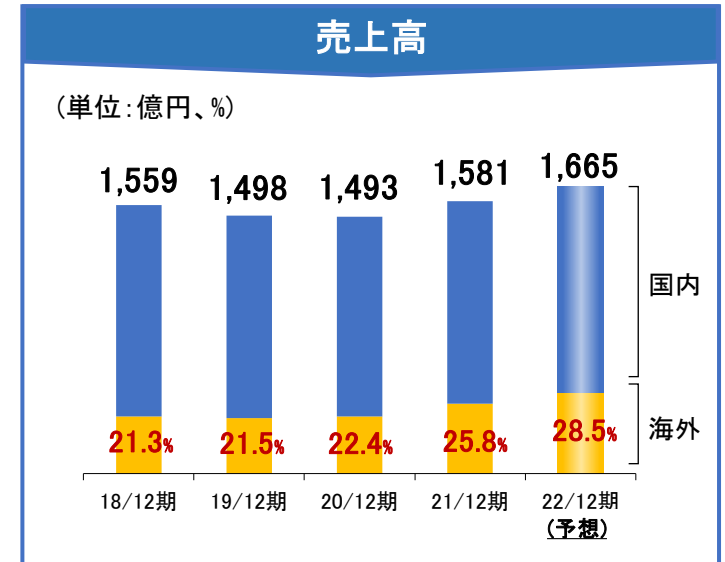
増収増益、ほぼ業績予想通り

- 国内 : 消費増税反動減からの回復
経営継続補助金などに伴う需要喚起と反動
- 海外 : 海外売上高は過去最高
北米・欧州で海上輸送用コンテナ不足による未出荷など受注残増大
- 収益 : 増収による売上総利益の増加
一方で原材料価格高騰の本格化による収益圧迫

<2022年12月期 業績予想>

増収・営業増益、期末配当30円

- 売上高 : 海外売上高を中心に前期比増収
- 利益面 : 原材料価格高騰に伴う収益圧迫はあるも、増収による売上総利益の増加に加え、構造改革と経営効率化の更なる取り組みにより増益



		前 期 (20/12期)	当 期 (21/12期)
国内		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 消費増税反動減 ✓ 新型コロナウイルス感染症による営業活動自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 消費増税反動減からの回復 ✓ 営業活動自粛が前年同期比では緩和 ✓ 経営継続補助金などに伴う需要喚起と反動 ✓ 米価下落による購買意欲減退
海外	北米	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 巣ごもり特需により需要は堅調 ✓ 部品入荷遅れによる減少(当社一過性要因) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ライフスタイルの変化による需要拡大 ✓ 海上輸送用コンテナ不足による未出荷などの受注残増大
	欧州	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 春先にロックダウン影響があったものの下期以降回復 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ライフスタイルの変化により新たに掘り起こされたコンシューマー向け需要は堅調 ✓ ワクチン接種の進展や新規感染者減少による行動制限の緩和 ⇒プロ向け市場も徐々に回復
	アジア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国 <ul style="list-style-type: none"> ・食糧確保政策や移動制限により農機需要喚起 ✓ アセアン(タイ) <ul style="list-style-type: none"> ・干ばつにより農家の家計状況、農機需要に影響はあるも、9月以降雨量は総じて回復傾向 ✓ 韓国 <ul style="list-style-type: none"> ・大型農機需要継続 ✓ 台湾 <ul style="list-style-type: none"> ・大型農機購入補助金施行による需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国 <ul style="list-style-type: none"> ・食糧確保政策継続や穀物価格の安定等により市場好調継続 ✓ アセアン(タイ) <ul style="list-style-type: none"> ・政府による需要喚起や補助金等の施策により市場は堅調 ✓ 韓国 <ul style="list-style-type: none"> ・大型農機需要継続 ✓ 台湾 <ul style="list-style-type: none"> ・補助金反動減

連結業績の概要

(2021年1月1日～2021年12月31日)

(単位: 億円、%)

	18/12期		19/12期		20/12期		21/12期		前期比	※予想比
	実績	実績	実績	比率	実績	比率	実績	比率		
売上高	1,559	1,498	1,493	100.0	1,581	100.0	+ 88	△ 8		
(国内)	1,228	1,177	1,159	77.6	1,173	74.2	+ 14	△ 5		
(海外)	331	321	333	22.4	407	25.8	+ 73	△ 3		
営業利益	31	27	20	1.4	41	2.6	+ 20	+ 1		
経常利益	26	11	17	1.1	46	3.0	+ 29	△ 0		
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△56	-	31	2.0	+ 88	△ 2		
為替平均 レート (円)	米ドル	110.2	109.3	107.0	109.0	+2.0	+ 1.0			
	ユーロ	130.9	121.6	121.5	129.8	+8.3	△ 0.2			

※予想比: 2021年11月12日業績予想との対比

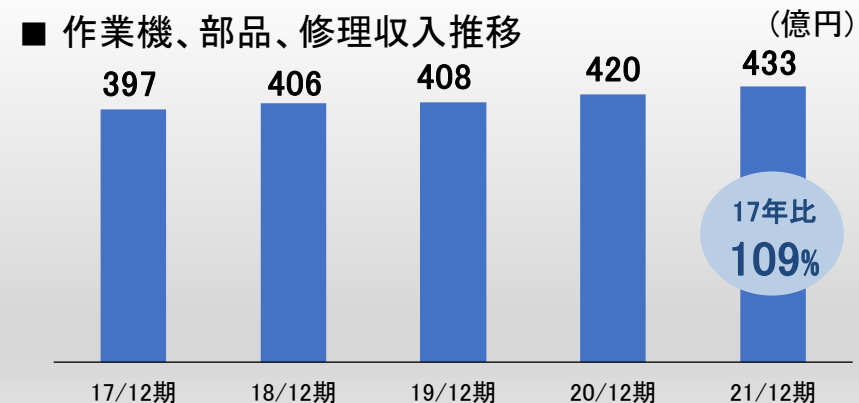
前期比
+14億円

消費増税反動減からの回復や経営継続補助金などに伴う需要喚起もあり国内売上全体では増収

(単位:億円)		18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比	※予想比
農機 製品 農機 関連	整地機	274	253	228	239	+ 10	+ 1
	栽培機	91	90	88	90	+ 2	△ 2
	収穫調製機	199	185	168	166	△ 2	△ 2
	小計	565	530	486	496	+ 10	△ 3
	作業機	202	200	204	220	+ 15	+ 2
	部品	148	150	156	153	△ 2	△ 2
	修理収入	55	57	58	59	+ 0	△ 1
	小計	406	408	420	433	+ 13	△ 1
	計	971	938	906	930	+ 23	△ 4
	施設工事	56	45	61	42	△ 18	△ 2
その他農業関連	199	193	191	201	+ 10	+ 2	
合計	1,228	1,177	1,159	1,173	+ 14	△ 5	

主な増減要因(前期比)

- ✓ 農機製品・作業機は、消費増税反動減からの回復や経営継続補助金などに伴う需要喚起もあり増収
- ✓ 作業機、部品、修理収入は引続き堅調に推移



※予想比:2021年11月12日業績予想との対比

前期比
+73億円

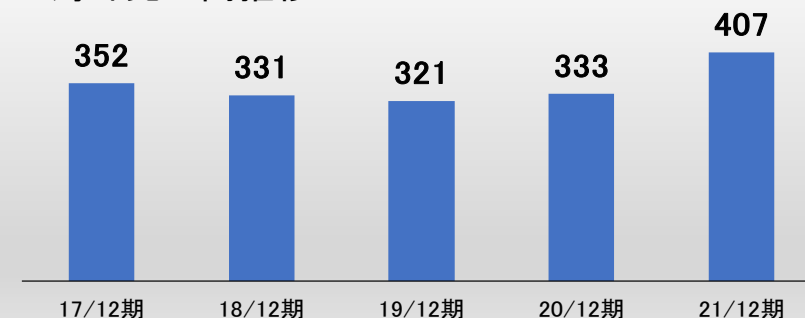
海外売上高は過去最高
北米・欧州では海上輸送用コンテナ不足による未出荷などの受注残増大

(単位:億円)	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比	※予想比
北米	115	132	128	151	+ 23	+ 1
欧州	138	128	139	159	+ 19	△ 2
アジア	73	55	62	91	+ 29	△ 2
その他	4	5	3	5	+ 1	+ 0
連結売上高合計	331	321	333	407	+ 73	△ 3

主な増減要因(前期比)

- ✓ 北米：ライフスタイルの変化に伴う好調なコンパクトトラクタ市場を背景に増収
- ✓ 欧州：ライフスタイルの変化に伴う消費者向けを中心とした好調な販売により増収
- ✓ アジア：前期末にタイの販売代理店を連結子会社化したことや、中国向け生産用部品の出荷増などにより増収

■ 海外売上高推移 (億円)



※予想比:2021年11月12日業績予想との対比

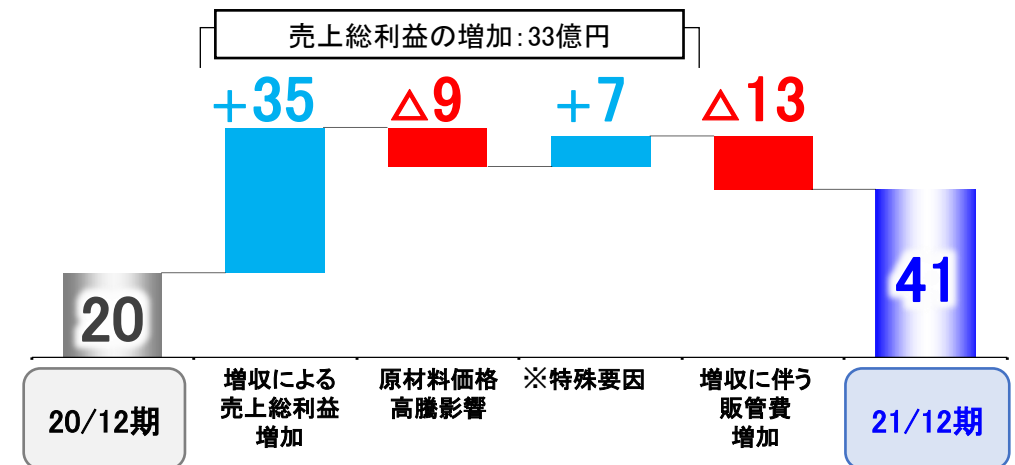
前期比
+20億円

増収による売上総利益の増加に加え、前期に計上があった部品在庫評価損の剥落などもあり増益、一方、原材料価格高騰の本格化が収益を圧迫

(単位: 億円、%)

	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比	※予想比
売上高	1,559	1,498	1,493	1,581	+ 88	△ 8
売上総利益	459	445	434	468	+ 33	
粗利率	29.5%	29.7%	29.1%	29.6%	+ 0.5%	
販管費	427	417	413	426	+ 13	
人件費	253	246	251	252	+ 1	
その他経費	174	170	162	174	+ 11	
営業利益	31	27	20	41	+ 20	+ 1

【営業利益増減内訳(前期比)】



※特殊要因

- ・前期に計上があった部品在庫評価損の剥落 +2
- ・前期減損損失計上に伴う減価償却費の減少 +5

【為替影響(億円)】

売上	原価	販管費	営業利益
+6	△5	△1	△0

※予想比: 2021年11月12日業績予想との対比

経常利益、当期純利益

経常利益
前期比
+29億円

経常利益: 為替差損益の好転や持分法投資損失の縮小に加え、一過性の営業外収益計上もあり増益

税前利益: 前期に計上があった固定資産減損損失の減少

(単位: 億円)	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比	※ 予想比
営業利益	31	27	20	41	+ 20	+ 1
金融収支	△ 7	△ 7	△ 6	△ 6	+ 0	
その他営業外損益	2	△ 8	3	11	+ 8	
経常利益	26	11	17	46	+ 29	△ 0
特別利益	1	5	6	0	△ 5	
特別損失	△ 5	△ 3	△ 94	△ 4	+ 90	
税前利益	22	13	△ 71	43	+ 114	△ 0
税、税調整額	△ 11	△ 5	14	△ 11	△ 26	
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△ 56	31	+ 88	△ 2

営業外・特別損益増減内訳(前期比)	
為替差損益	+4億円
持分法投資損失の縮小	+1億円
受取和解金	+4億円
持分変動利益の剥落	△6億円
減損損失の減少	+90億円

・ご参考)持分法関連 (単位: 億円)

	20/12期 実績	21/12期 実績	増減
持分法投資損益 (営業外)	△4.6	△3.2	+1.4
持分変動損益 (特別)	6.5	—	△6.5

※持分法適用会社 前期: 東風井関、IST 2社
当期: 東風井関 1社

※予想比: 2021年11月12日業績予想との対比

営業利益
前期比
+22億円

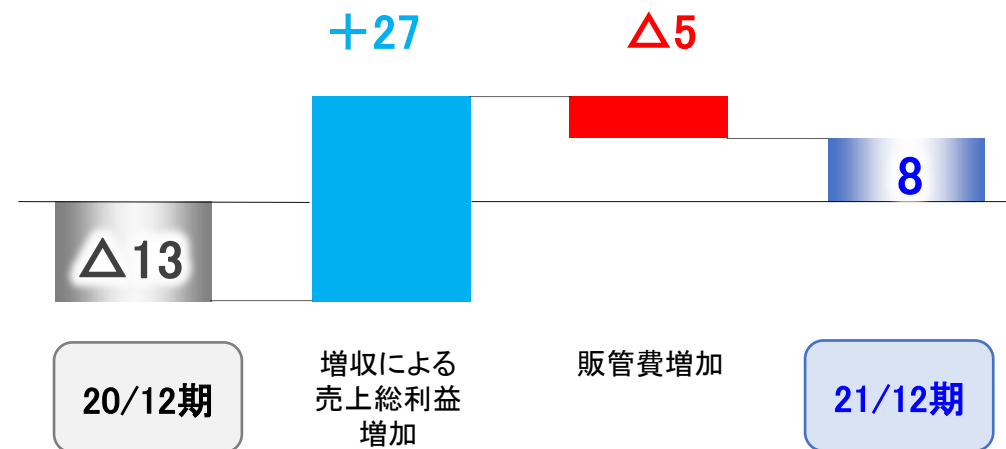
国内・海外ともに増収により増益。

当期純利益：前期は減損損失計上に伴い純損失となるも、当期回復。

(単位：億円、%)

	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比
売上高	931	900	792	917	+125
国内	657	617	539	598	+58
海外	374	282	252	319	+66
売上総利益	123	124	94	121	+27
粗利率	13.2%	13.8%	11.9%	13.3%	+1.4%
販管費	118	114	107	113	+5
営業利益	5	9	△13	8	+22
経常利益	24	22	△2	38	+40
当期純利益	18	15	△132	29	+166

【営業利益増減内訳(前期比)】



前期末比

売上債権・棚卸資産の減少と仕入債務の増加により、現預金の増
純資産の増加、その他流動資産・固定資産の減により、有利子負債圧縮

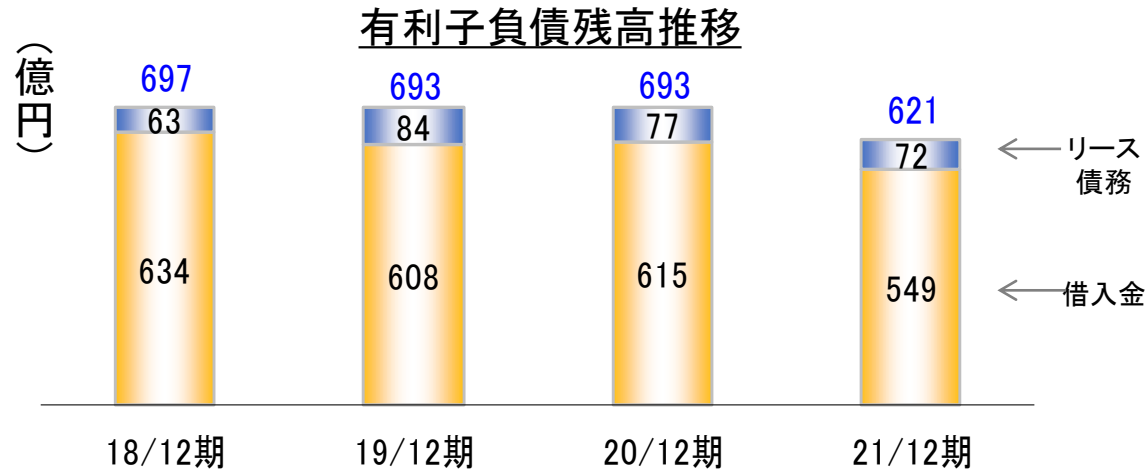
(単位:億円)

	20/12月末	21/12月末	増減		20/12月末	21/12月末	増減
現預金	107	148	+ 40	仕入債務	368	392	+ 24
売上債権	217	215	△ 2	有利子負債	693	621	△ 71
棚卸資産	518	498	△ 19	(借入金)	(615)	(549)	(△66)
(商品及び製品)	(438)	(415)	(△23)	その他負債	187	196	+ 8
その他流動資産	55	48	△ 7	(再評価に係る繰延税金負債)	(40)	(40)	(±0)
流動資産計	899	911	+ 11	負債計	1,250	1,211	△ 38
有形固定資産	862	849	△ 13	純資産	624	665	+ 41
無形固定資産	19	22	+ 3	(利益剰余金)	(144)	(176)	(+31)
投資その他資産	91	93	+ 1	(土地再評価差額金)	(88)	(88)	(±0)
固定資産計	974	965	△ 8	負債・純資産計	1,874	1,876	+ 2
資産合計	1,874	1,876	+ 2				

有利子負債
自己資本
配当

有利子負債の圧縮が進み、D/Eレシオは1倍を下回る
期末配当は30円の復配

1. 有利子負債・自己資本



D/Eレシオ(倍)	1.0	1.0	1.1	0.9
自己資本比率(%)	33.4%	34.2%	32.4%	34.5%
有利子負債(億円)	697	693	693	621
純資産(億円)	689	692	624	665

2. 配当

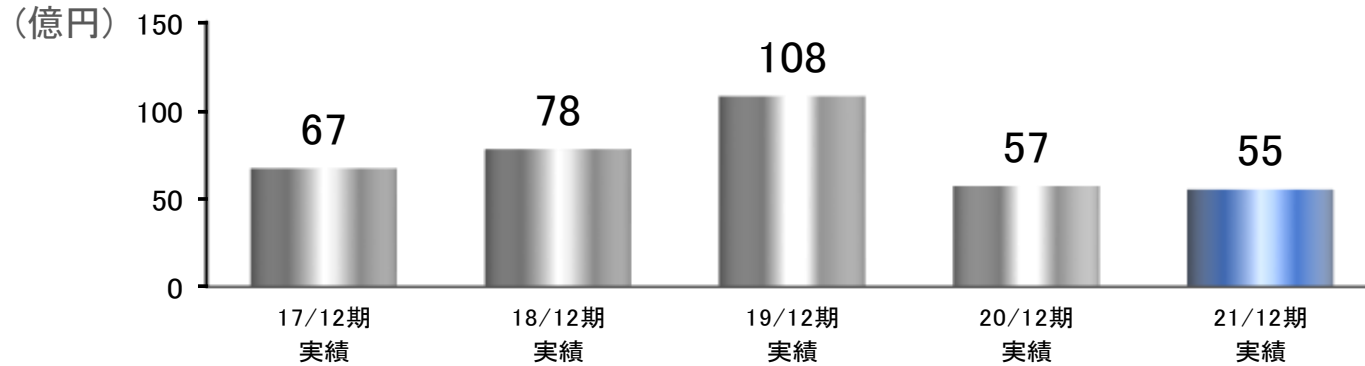
(単位:円)

	20/12期 実績	21/12期 予定
期末配当	0	30

設備投資

販社拠点整備や生産性向上投資など成長にかなう投資を実施

1. 設備投資



※実績は有形・無形固定資産受入れベース

(単位: 億円)

(内訳)

	21/12期実績
販社拠点	24
新機種、生産性向上	12
情報化	4
その他	15
計	55

2. 減価償却費・研究開発費

(単位: 億円)

	20/12期 実績	21/12期 実績
減価償却費	69.8	65.6
研究開発費	15.0	12.7

キャッシュ・フロー

売上債権・棚卸資産・仕入債務がプラスに寄与し、営業キャッシュ・フローは142億円
中計期間累計(2021～2025年)で600億円の営業キャッシュ・フロー創出を目指す

(単位:億円)	17/12期 実績	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	33	76	105	96	142	+ 45
（税金等調整前当期純利益）	38	22	13	△ 71	43	+ 114
（減価償却費）	70	67	68	69	65	△ 4
（減損損失）	2	1	1	93	1	△ 91
（売上債権の増減額(△は増加)）	△ 1	18	35	△ 18	4	+ 22
（たな卸資産の増減額(△は増加)）	△ 38	△ 2	△ 7	32	24	△ 8
（仕入債務の増減額(△は減少)）	△ 19	△ 10	△ 18	△ 8	21	+ 29
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 52	△ 99	△ 71	△ 51	△ 20	+ 31
（有形及び無形固定資産の取得による支出）	△ 56	△ 68	△ 83	△ 66	△ 46	+ 19
フリーキャッシュフロー	△ 19	△ 23	34	45	121	+ 76
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 42	19	△ 23	△ 21	△ 83	△ 61
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 61	△ 4	9	23	40	+ 16

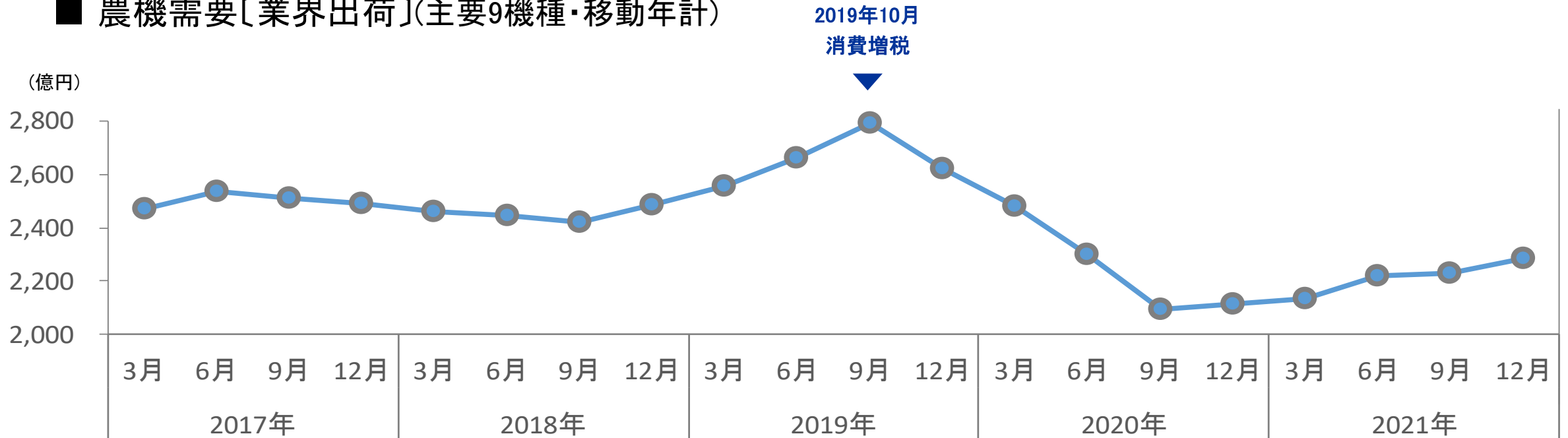
2. 国内外市場の動向



国内農機需要

経営継続補助金による需要の押し上げはあったものの、新型コロナウイルス影響の長引きや米価下落影響等により回復ペースは緩やか

■ 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、籾摺機、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

当社実売

- ・中小型クラスの減少を大型クラスでカバー
- ・重点施策の大型「All Japanシリーズ」は好調に推移

主要 9 機種 前年伸長率(金額、移動年計) (単位: %)

		2020年/1月～12月	2021年/1～12月
業 界	(出荷金額)	81%	108%
当 社	(実売金額)	92%	101%

All Japanシリーズ実売状況

- ・トラクタ (TJW、TJV、TJX)
- ・田植機 (PRJ8)
- ・コンバイン (HJ)

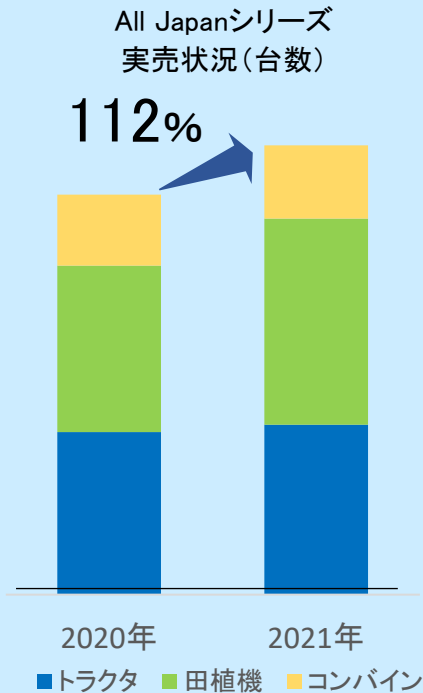
前年伸長率(台数) **112 %**

※当社推計

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

大型農機

- ✓ 田植機が加わり、当社フラッグシップモデルの「All Japanシリーズ」が勢揃い
新型田植機を中心に、販売好調



スマート農機

- ✓ 田植機8条クラスの約6割が直進アシスト仕様



温室効果ガス削減にも貢献

- ・農機への自動操舵装置システムの導入

燃油削減量 従来比 **13% 削減**

出所)「みどりの食料システム戦略」「地球温暖化対策計画における対策の削減量の根拠」

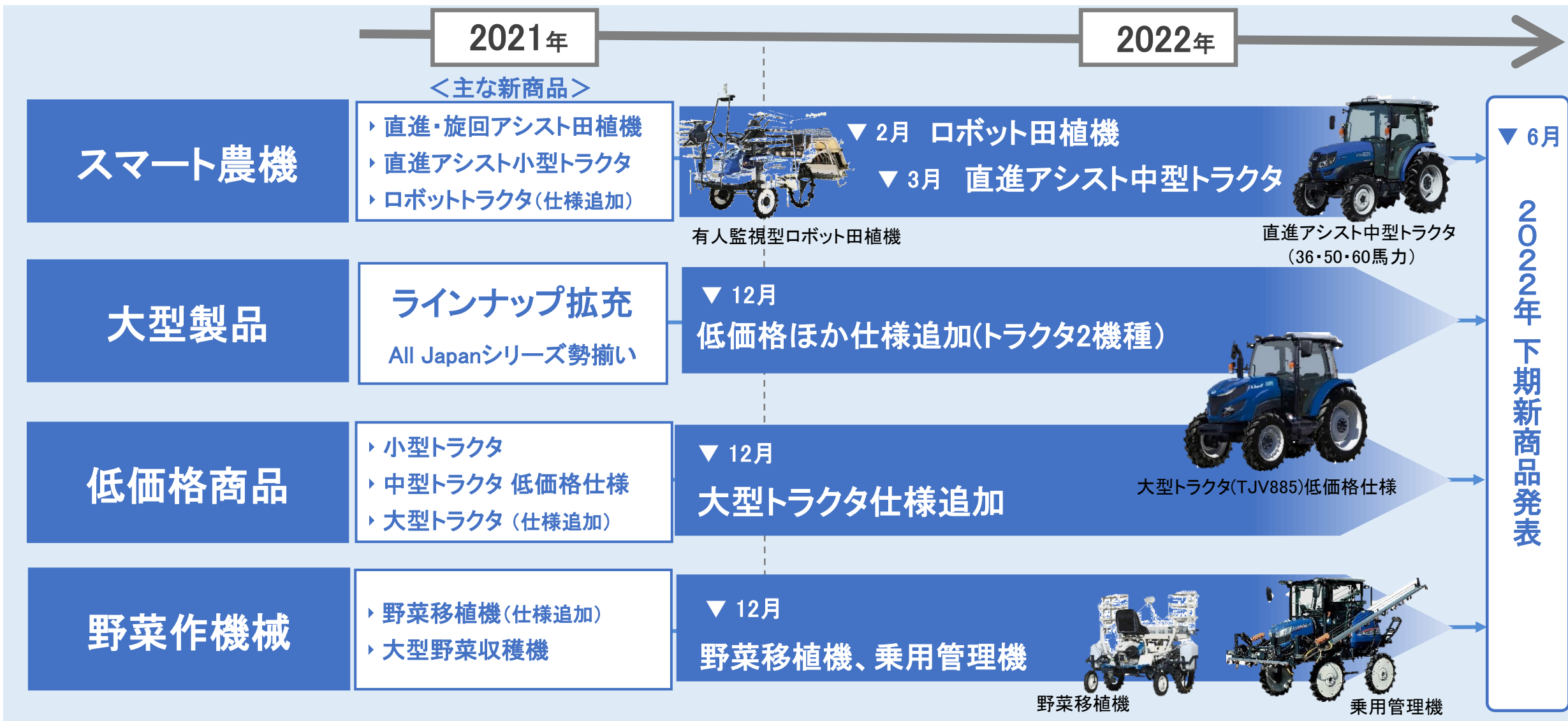
■農林水産予算：農機・農業施設に関する予算は、ほぼ例年並みに予算化

《農機・農業施設に関する主な予算》

区分 ※		事業名（概要）	予算額
当初	補正		
○	○	みどりの食料システム戦略実現技術開発・実証事業（うち）スマート農業総合推進対策	63億円
	○	次世代を担う農林漁業者の生産性向上支援（スマート技術）	100億円
	○	産地生産基盤パワーアップ事業	310億円
	○	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）	617億円
○		持続的生産強化対策事業	10億円
○	○	麦・大豆収益性・生産性向上	34億円
○		強い農業づくり総合支援交付金	126億円
○	○	みどりの食料システム戦略推進総合対策	33億円
○	○	農地利用効率化等支援交付金、水田リノベーション事業	31億円
○	○	持続的畑作生産体系確立緊急支援、甘味資源作物生産支援	172億円

- ✓ スマート農業の社会実装加速化
- ✓ 生産性向上
- ✓ 産地生産基盤形成
- ✓ 環境負荷低減

※区分：「当初」 2022年度当初予算 「補正」 2021年度補正予算



営農ソリューション・ポータルサイト 「Amoni」

農業関連メーカー(41社※)の商品情報や技術情報に加え、
営農・栽培・先端技術など幅広い情報を一括で閲覧できる
生産者向けポータルサイト

※2022年1月末時点

<2021年7月開設以降、閲覧上位コンテンツ>

- ・実演、実証
- ・天気予報、雨雲レーダー
- ・水稻生育予測、積算温度予測

- ✓ 春作業にも役立つ人気コンテンツが誰でも利用可能。利用者拡大を狙う
- ✓ 実演動画等を充実させ、コロナ禍においても、大型農機等をアピール



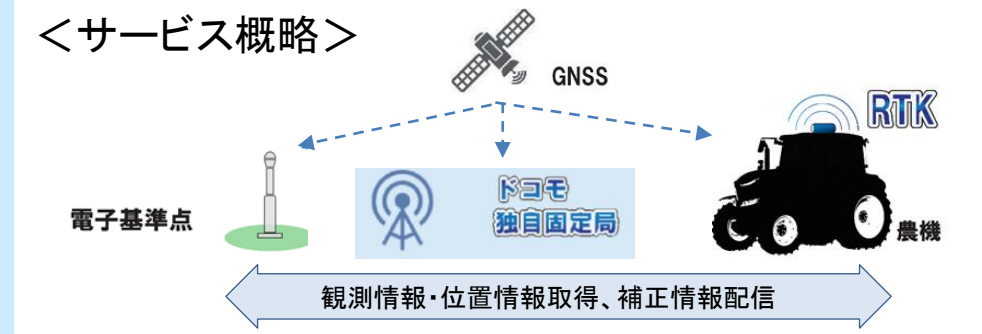
<https://amoni.iseki.co.jp/>

ISEKI IoT高精度GNSS位置情報サービス

安価で使用月のみ契約可能な
<高精度GNSS補正サービス>を開始(2022年1月~)

- ・電子基準点及びNTTドコモが所有する docomo基準局にて衛星測位したデータを活用

<サービス概略>



ロボットトラクタ、高精度自動
操舵装置の普及促進へ

- ✓ 初期投資不要
- ✓ 月額3,300円(使いたい月だけ契約可)



当社 ロボットトラクタ、ロボット田植機

■自治体・民間企業との連携によるスマート農業、環境保全型農業の普及促進

✓新潟市(新潟県) 2022年1月～

先端技術を活用した持続可能な農業の推進



✓ヤマガタデザイン(株)(山形県) 2022年2月～

環境保全型農業モデルの構築による街づくり



✓島根県、浜田市との3者連携 2022年2月～

持続可能な発展のための有機米の産地づくり



✓つくばみらい市(茨城県) 2020年3月～

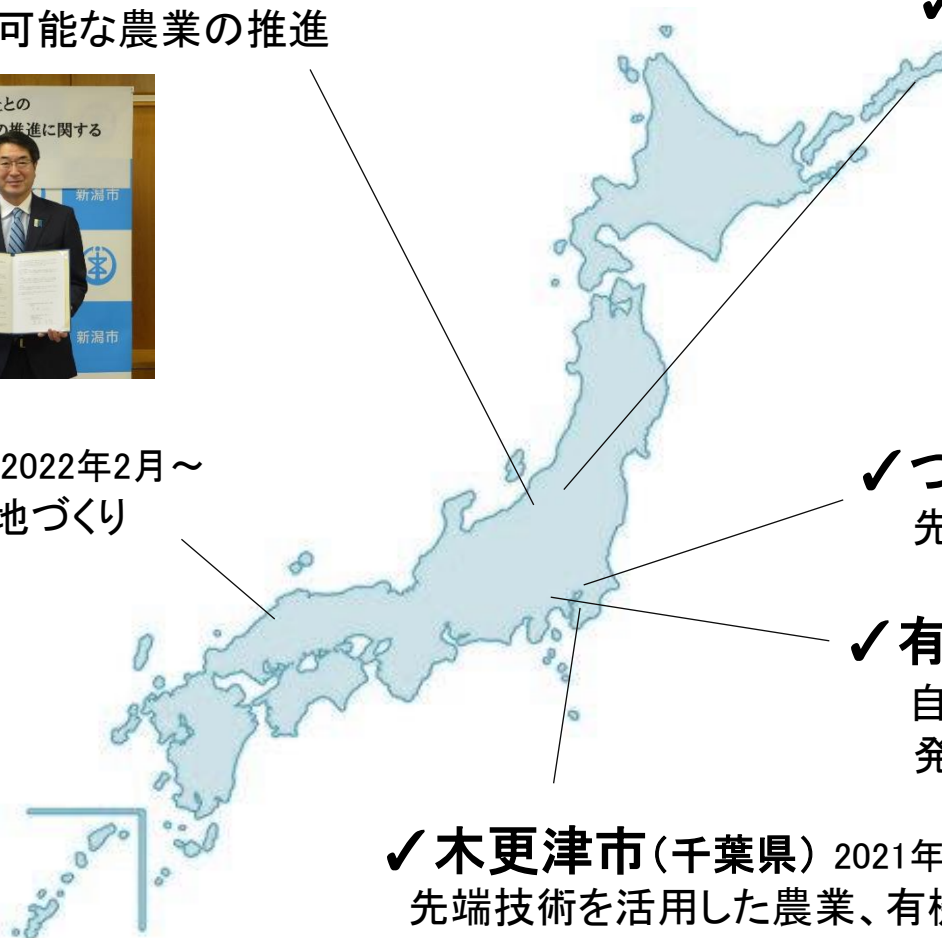
先端技術を活用した農業の推進

✓有機米デザイン(株)(東京都) 2021年6月～

自動抑草ロボットを活用した有機農業の普及発展に向けた業務締結を締結

✓木更津市(千葉県) 2021年3月～

先端技術を活用した農業、有機農業の推進



北 米

1. 市場の動向

(単位:千台、%)

区分(PTO馬力)	1~12月累計			
	2019年	2020年	2021年	増減率
40HP以下(コンパクト)	179	216	237	110%
40~100HP(ユーティリティ)	66	75	83	111%
100HP以上	22	22	28	125%

(出所:AEM統計)

2. AGCO社(OEM先)の状況

実売台数(2021年/1-12月)

➤ コンパクト :前期比 109%



3. 当社の出荷・受注状況

出荷・受注(2022年/1-3月) :前年同期比 大幅増(前期受注残含む)

※海上輸送用コンテナ不足等による未出荷等発生

欧 州

1. 市場の動向

- ・ライフスタイルの変化により、コンシューマー向け需要は引き続き堅調
- ・新型コロナウイルス感染に関する各国での政府規制緩和に伴い、プロ向け需要もコロナ禍前まで回復

2. 現地の実売状況

実売台数(2021年/1-12月)

➤ 現地販売代理店 :前期比 116%

3. 当社の出荷・受注状況

出荷・受注(2022/1-3月)

:前年同期比 大幅増(前期受注残含む)



※海上輸送用コンテナ不足等による未出荷等発生

タイ

1. 市場の動向

政府による需要喚起や補助金等の施策により市場は堅調

2. 現地販売会社〔IST Farm Machinery〕の状況

現地実売台数(2021年/1-12月)

➤ アセアン戦略トラクタ：前期比 107%

3. 当社の出荷・受注状況

出荷・受注(2022年/1-3月)

:前年同期比 大幅増

インドネシア・ミャンマー

1. 市場の動向

＜インドネシア＞2021年のトラクタ政府入札は2020年と同等

＜ミャンマー＞クーデターによる国内情勢混乱から

販売店の営業活動に影響

2. 当社の受注状況 (2022年/1-3月)

＜インドネシア＞上期は前年同期とほぼ同等の見通し

＜ミャンマー＞クーデターによる混乱の長期化により

営業活動は停滞

3. PT.井関インドネシア(生産子会社)の状況 (単位:台、億円)

	2020年実績	2021年実績	2022年計画
生産台数	10,760	15,680	17,170
営業利益	3	3	3

中国

1. 市場の動向

中国 農機業界の動向：機種別 前年伸長率(台数) (単位：%)

	2019/1～12月	2020/1～12月	2021/1～12月
田植機(乗用)	109%	128%	126%
コンバイン(汎用、自脱)	83%	110%	118%
トラクタ(大中型)	125%	136%	105%

(出所)中国農業機械工業協会

2. 中央政府補助金

(単位：億元)

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
237	186	186	180	170	190	未発表

3. 東風井関の状況(2021年/1-12月、現地実売台数)

- 乗用田植機 前期比 92%
- トラクタ、コンバイン // 128%

韓国・台湾

1. 市場の動向

＜韓国＞ 農業人口の減少や高齢化が進む中、大規模化に伴う大型・高性能農機需要の高まり

＜台湾＞ 補助金反動減で、トラクタ、コンバインが大幅減

2. 当社の出荷・受注状況 (2022年/1-3月)

＜韓国＞ 大型・高能率の新型田植機を中心に前年同期並み

＜台湾＞ 前年同期比減。田植機や野菜移植機に期待

3. 2022年12月期 業績予想



<事業環境の前提>

- ✓ 国内外ともに新型コロナウイルス感染症は依然残るものの、オミクロン型変異株は上期中には収束に向かい、社会活動や経済活動も緩やかに回復していくものと仮定
- ✓ 当社グループの販売面における影響は限定的も、サプライチェーンの混乱や生産遅延などのリスクは残る

連結 業績予想

前期比増収、営業増益
期末配当30円

(単位: 億円、%)	18/12期		19/12期		20/12期		21/12期		22/12期		前期比
	実績	実績	実績	比率	実績	比率	予想	比率			
売上高	1,559	1,498	1,493	100.0	1,581	100.0	1,665	100.0	+ 83		
(国内)	1,228	1,177	1,159	77.6	1,173	74.2	1,190	71.5	+ 16		
(海外)	331	321	333	22.4	407	25.8	475	28.5	+ 67		
営業利益	31	27	20	1.4	41	2.6	47	2.8	+ 5		
経常利益	26	11	17	1.1	46	3.0	46	2.8	△ 0		
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△56	—	31	2.0	31	1.9	△ 0		
為替平均 レート(円)	米ドル	110.2	109.3	107.0	109.0	110.0	+ 1.0				
	ユーロ	130.9	121.6	121.5	129.8	130.0	+ 0.2				
期末配当(円)	30	30	0	30	30	± 0					

国内売上高

農業の構造変化に対応した大型機械、スマート農機に加え、サービス・サポート対応の推進強化と、堅調な部品・修理収入により増収を見込む

(単位:億円)

		18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 予想	前期比
農機関連	農機製品	565	530	486	496	516	+ 19
	作業機	202	200	204	220	214	△ 6
	部品	148	150	156	153	157	+ 3
	修理収入	55	57	58	59	62	+ 2
	小計	406	408	420	433	433	△ 0
計		971	938	906	930	949	+ 18
施設工事		56	45	61	42	44	+ 1
その他農業関連		199	193	191	201	197	△ 4
合計		1,228	1,177	1,159	1,173	1,190	+ 16

海外売上高

北米、欧州におけるライフスタイルの変化に伴う需要拡大の継続

(単位:億円)

	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 予想	前期比
北米	115	132	128	151	188	+ 36
欧州	138	128	139	159	174	+ 14
アジア	73	55	62	91	108	+ 16
その他	4	5	3	5	5	+ 0
連結売上高合計	331	321	333	407	475	+ 67

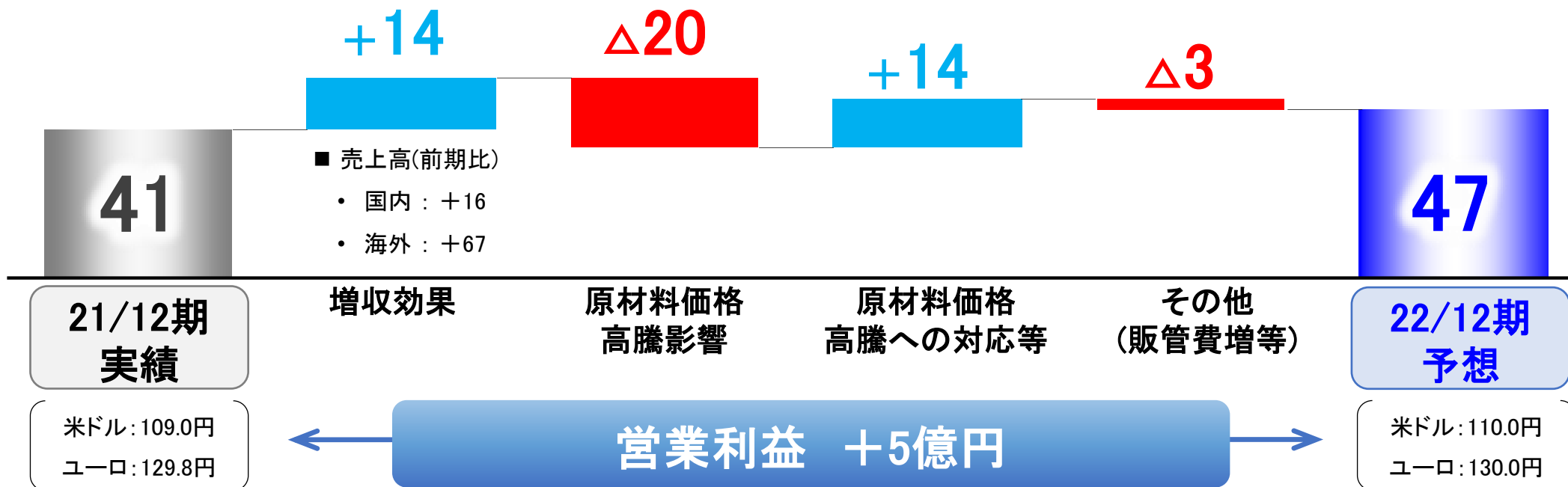
連結営業利益増減要因

前期比

+5億円

原材料価格高騰に伴う収益圧迫はあるものの、増収による売上総利益の増加に加え、構造改革と経営効率化の更なる取り組みにより増益を見込む

(単位:億円、%)	20/12期 実績		21/12期 実績		22/12期 予想		前期比	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	20	1.4	41	2.6	47	2.8	+5	+0.2



4. 中期経営計画の進捗



〔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

「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



〔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

■ 基本戦略と取組みの方向性

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

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

選択と集中

リソース集中

- ・ 国内、海外、開発生産が一体となった商品開発と営業戦略

ビジネスモデル転換

サービス提供に注力

- ・ 「情報」を軸とした推進 (DX)
- ・ ニューノーマルに適應した対応
- ・ メンテナンス収入の更なる拡大

収益性改善

営業利益率5%に向けて

- ・ 最適生産体制構築による構造改革
- ・ グループ全体最適視点での経営効率化
- ・ 財務・資本戦略

ESG

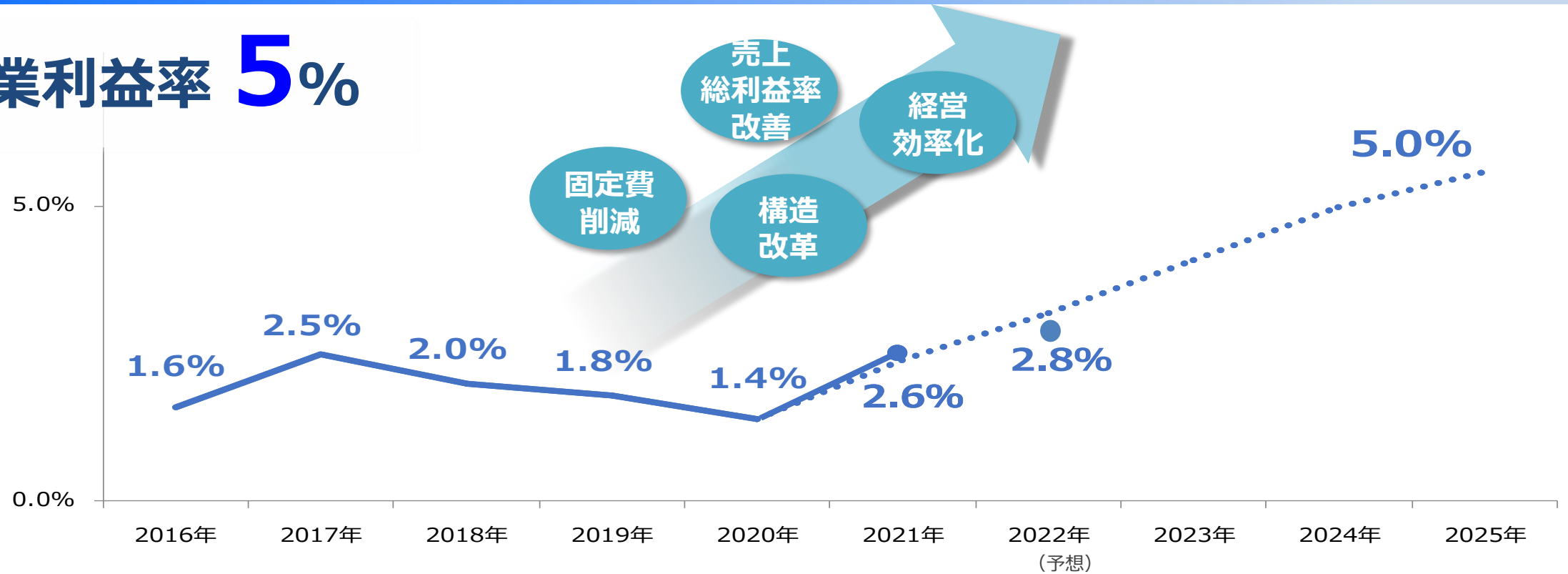
存在価値と持続可能性追求

- ・ ESGマテリアリティの見直しによる取り組み強化とSDGsへの貢献

- ・ 事業別視点
 - ・ 社内カンパニー制導入
- 不採算事業の見える化

- ・ グループ全体での人材フル活用
⇒ 人材の最適配置

営業利益率 5%



<p>ベストソリューション提供</p>	<p>国内：需要変動の影響はあったものの、施策は ほぼ計画通りに実行 海外：需要が大幅に増加し、計画を上回って推移</p>
<p>収益とガバナンス強化</p>	<p>収益性改善：当初想定外の課題・リスクの発生。 サプライチェーン混乱による生産影響、原材料価格高騰等 ⇒ 原材料価格高騰への対応実施も、効果は2022年下期から。</p>



1. ベストソリューションの提供 《選択と集中/国内》

重点施策	進捗
<p>✓大規模顧客拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オールジャパンシリーズ増販 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年実績(台数ベース)前年比112% 田植機を中心に、トラクタ、コンバインも伸長
<p>✓スマート戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スマート農機増販 	<ul style="list-style-type: none"> ・スマート農機のラインナップ拡充 <p>2021年:直進・旋回アシスト田植機が現場で稼働。 8条クラスの同仕様販売比率は6割に上昇。</p> <p>2022年:直進アシストトラクタ 小型に続き、36・50・60馬力を新発売(3月) ロボット田植機販売開始(2月)</p>
<p>✓収支構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売会社営業利益率向上 ・大型拠点整備促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業機、部品、修理収入は堅調に推移 ・新設《中セキ北海道 空知中央営業所》 当社グループ最大級の整備工場



大型農機に対応：1,360㎡の大型整備工場

1. ベストソリューションの提供 《選択と集中/海外》

重点施策	進捗
<p>✓北米</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アグコブランド戦略展開サポート 	<p>当社内製エンジンを搭載し、 環境性能向上を実現</p> <p>・当社製エンジン搭載機種の販売好調</p> 
<p>✓欧州</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電動化商材拡充 	<p>・2022年：電動小型トラクタ(モア)を限定販売(2024年までに量産化予定)</p>
<p>✓アジア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IST社を起点とした基盤づくり ・高性能大型農機投入 	<p>・連結化 初年度は計画過達。更なる基盤強化を図る</p> <p>・韓国は大型コンバインが堅調。トラクタ、田植機も展開。</p> 

1. ベストソリューションの提供 《ビジネスモデル転換》

重点施策	進捗																		
<p>✓DX、ニューノーマルへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」開設 ・バーチャル実演会 ・サービス情報一元管理サポートツール「i-Magazine」導入 																		
<p>✓付帯サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内: 部品、修理収入、作業機拡大 ・海外: 部品、サービス事業の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・堅調に推移 (433億円: 2017年比109%) <div data-bbox="1745 763 2458 1063" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>作業機、部品、修理収入推移 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>17/12期</th> <th>18/12期</th> <th>19/12期</th> <th>20/12期</th> <th>21/12期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>収入</td> <td>397</td> <td>406</td> <td>408</td> <td>420</td> <td>433</td> </tr> <tr> <td>17年比</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>109%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> ・タイ: IST社によるディーラー販売・サービス支援を強化 ⇒ 部品売上増加 前年比107% 	期	17/12期	18/12期	19/12期	20/12期	21/12期	収入	397	406	408	420	433	17年比	-	-	-	-	109%
期	17/12期	18/12期	19/12期	20/12期	21/12期														
収入	397	406	408	420	433														
17年比	-	-	-	-	109%														

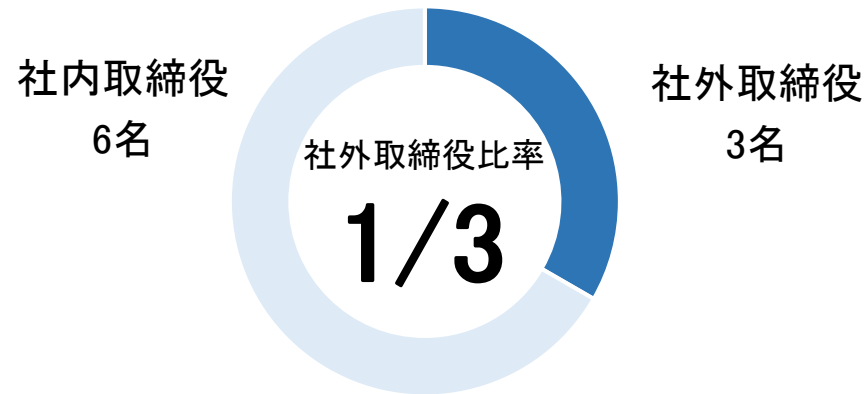
2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上 《収益性改善》

重点施策	進捗
<p>✓ 構造改革・経営効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最適生産体制構築 ・業務効率化、経営効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造所の生産技術部門、外注管理業務の本部集約実施 ・内外作区分見直し(2022年～)、生産区分再編(2023年～)予定 ・海外生産拠点拡充(2022年インドネシア工場増設着手)⇒生産能力拡大 ・シェアードサービス、購買取引先の一元管理(集中購買)実施、固定費削減
<p>✓ 財務・資本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー創出 ・設備投資(減価償却の範囲内) ・有利子負債削減 ・株主還元 	<ul style="list-style-type: none"> ・増収、在庫削減等により、営業CF 142億円/5年累計600億円目標 ・設備投資(固定資産取得) 55億円、減価償却費 65億円 ・FCF好転等により、有利子負債 71億円圧縮。D/Eレシオ0.9倍 ・復配(1株当たり30円)を予定

2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上 《ESG》

重点施策	進捗
<p>✓ 環境(E): 環境保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境適合設計(エコ商品)売上拡大 ・環境経営推進(環境負荷低減) 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境中長期目標の見直し、策定中 2022年発表予定 ・国内売上高におけるエコ商品比率: 39.8% (2021: 台数ベース) ・生産活動におけるCO₂排出量削減: 18.7%(2013年比)
<p>✓ 社会(S): ブランド価値向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR調達ガイドライン改訂、CSR調達アンケートの実施
<p>✓ 社会(S): エンゲージメント向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員エンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務制度、地域限定社員制度の導入 ・健康経営推進によるエンゲージメント向上
<p>✓ ガバナンス(G): 企業価値向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ESG体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役比率向上(1/3を予定) ※3月定時株主総会における承認を前提 ・業績連動型株式報酬制度の導入 ・サステナビリティ委員会、グリーンイノベーション推進室の新設

《新体制における社外取締役比率》



《業績連動型株式報酬制度の導入》

✓ 基本報酬、業績連動・評価報酬、業績連動型株式報酬で構成

⇒ 経営陣の報酬と中長期を含む業績及び株主価値との連動性を明確にし、報酬を健全なインセンティブとして機能させる制度とする

《新代表取締役》

代表取締役 専務執行役員
開発製造本部長

小田切 元

⇒ 世代交代による若返りを図り、
経営体制の強化を図る

2022年3月30日の定時株主総会における承認を前提

- ・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、潜在的风险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。



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。

食から日本を考える。

**NIPPON
FOOD
SHIFT**