

# 2022年12月期 決算説明会

井関農機株式会社

2023年2月20日

1. 2022年12月期 業績の概要
2. 国内外市場動向
3. 2023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. 2022年12月期 業績の概要



## <2022年12月期 実績>

**海外売上高は前期に続き過去最高を更新**

**国内は補助金反動や米価低迷・資材価格高騰影響等で減**

国内 : 米価低迷・資材価格高騰による購買意欲減退  
前期にあった経営継続補助金の反動

海外 : 海外売上高は過去最高

営業利益 : 各地域で価格改定を実施も、原材料価格高騰影響の全てをカバー  
するに至らず収益を圧迫

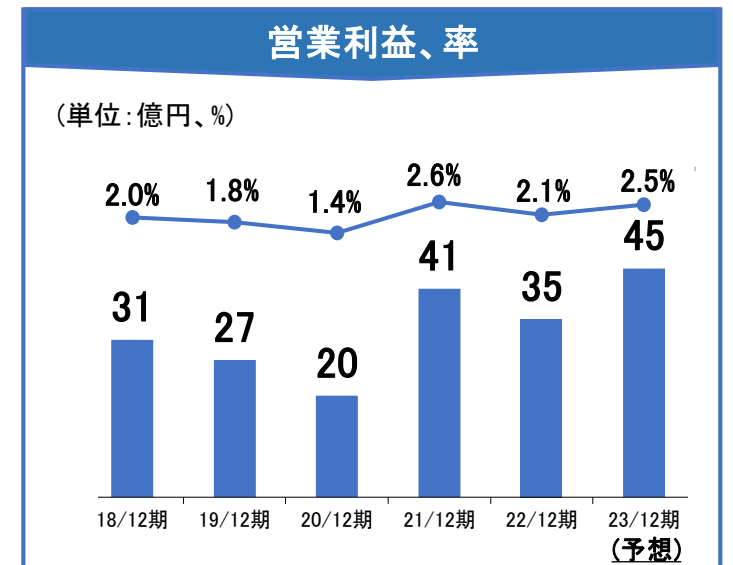
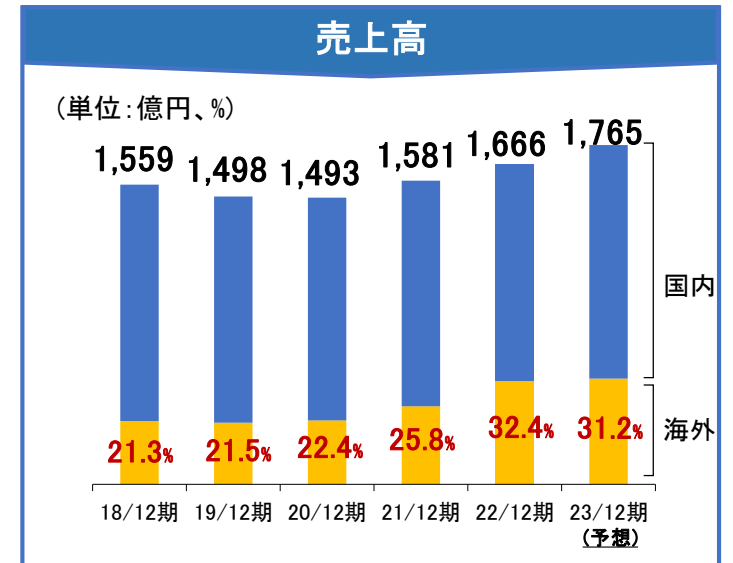
特別損益 : 持分変動利益、減損損失計上

## <2023年12月期 業績予想>

**増収・営業増益、期末配当30円**

売上高 : 国内外ともに前期比増収

利益面 : 原材料価格高騰に伴う収益圧迫はあるものの、増収及び価格改定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



【凡例】 ✓ =市場環境    ➤ =当社事業環境

市場環境と当社事業環境	
<b>✓ 新型コロナウイルス感染症の影響</b>	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ サプライチェーンの混乱(生産用部品調達遅れ等)</li> <li>➤ 原材料価格高騰</li> </ul>
<国内>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 展示会中止など営業活動に影響</li> <li>➤ 経営継続補助金の反動</li> </ul>
<海外>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 北米:コンパクトトラクタ市場が調整局面に入るも、現地在庫レベル回復に向けた当社出荷は続伸</li> <li>➤ 欧州:ライフスタイルの変化に伴う需要増、プロ向け販売も回復</li> </ul>
<b>✓ 米価低迷、資材価格高騰</b>	
<国内>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 農家の購買意欲減退</li> </ul>
<b>✓ ロシアのウクライナへの侵攻</b>	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 販売面:この地域での営業活動を行っていないため直接的な影響はない</li> <li>➤ 仕入面:サプライチェーンの混乱、原材料価格の更なる高騰懸念</li> </ul>
<b>✓ 円安の進行</b>	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 営業利益で好転</li> </ul>
<b>✓ 原油等燃料価格高騰</b>	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 物流費・操業費アップ</li> </ul>

# 連結業績の概要

(2022年1月1日～2022年12月31日)

(単位: 億円、%)

	18/12期		19/12期		20/12期		21/12期		22/12期		前期比	※予想比
	実績	実績	実績	実績	比率	実績	比率					
売上高	1,559	1,498	1,493	1,581	100.0	<b>1,666</b>	<b>100.0</b>	+ 84	+ 1			
(国内)	1,228	1,177	1,159	1,173	74.2	<b>1,126</b>	<b>67.6</b>	△ 47	+ 12			
(海外)	331	321	333	407	25.8	<b>539</b>	<b>32.4</b>	+ 131	△ 11			
営業利益	31	27	20	41	2.6	<b>35</b>	<b>2.1</b>	△ 6	△ 1			
経常利益	26	11	17	46	3.0	<b>37</b>	<b>2.3</b>	△ 9	△ 8			
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△56	31	2.0	<b>41</b>	<b>2.5</b>	+ 9	+ 6			
為替平均 レート (円)	米ドル	110.2	109.3	107.0	109.0	<b>131.3</b>	+22.3	△0.9				
	ユーロ	130.9	121.6	121.5	129.8	<b>136.9</b>	+7.1	△0.1				

※予想比: 2022年11月14日業績予想との対比

前期比  
△47億円

サプライチェーン混乱に伴う生産遅延や米価低迷・資材価格高騰による購買意欲減退  
メンテナンス収入は前期水準を維持

(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 実績	前期比	※予想比
農機 製品 農機 関連	整地機	274	253	228	239	229	△ 10	
	栽培機	91	90	88	90	79	△ 11	
	収穫調製機	199	185	168	166	160	△ 5	
	小計	565	530	486	496	469	△ 27	△ 3
	作業機	202	200	204	220	205	△ 14	+ 10
	部品	148	150	156	153	156	+ 2	+ 2
	修理収入	55	57	58	59	58	0	△ 2
	小計	406	408	420	433	420	△ 13	+ 11
	計	971	938	906	930	889	△ 40	+ 8
	施設工事	56	45	61	42	43	0	0
その他農業関連	199	193	191	201	193	△ 7	+ 3	
合計	1,228	1,177	1,159	1,173	1,126	△ 47	+ 12	

### 主な増減要因(前期比)

- ✓ 農機製品はサプライチェーン混乱に伴う生産遅延、米価低迷・資材価格高騰による購買意欲減退に加え、経営継続補助金の反動により減収
- ✓ 作業機は経営継続補助金の反動
- ✓ 部品、修理収入などのメンテナンス収入は前期水準を維持

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比

前期比  
+131億円

前期に続き過去最高の売上高を更新  
北米、欧州を中心に増収、ISEKIドイツ連結子会社化による増収(+約36億円)

(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 実績	前期比	※予想比
北米	115	132	128	151	195	+ 43	△ 7
欧州	138	128	139	159	251	+ 91	△ 4
アジア	73	55	62	91	86	△ 5	△ 1
その他	4	5	3	5	6	+ 1	△ 1
連結売上高 合計	331	321	333	407	539	+ 131	△ 12

### 主な増減要因(前期比)

- ✓ 北米：コンパクトトラクタ市場が調整局面に入るも、現地在庫レベル回復に向けた当社出荷は続伸
- ✓ 欧州：ライフスタイルの変化に伴う市場の動きを捉えコンシューマー向けを中心に販売伸長、景観整備向け需要の回復に伴うプロ向け販売も増加加えて、ISEKIドイツの連結子会社化(+約36億円)もあり増収
- ✓ アジア：韓国向けは増加も、中国向け半製品の出荷減などをカバーできず減収

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比



前期比

△6億円

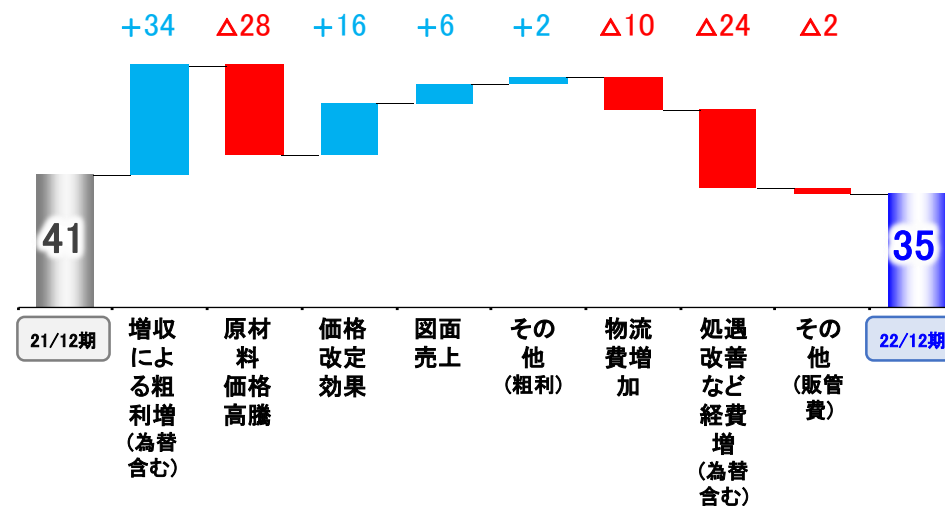
各地域で価格改定実施も原材料価格高騰影響全てをカバーするに至らず  
収益を圧迫

(単位: 億円、%)

	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	前期比
売上高	1,559	1,498	1,493	1,581	1,666	+ 84
売上総利益	459	445	434	468	498	+ 30
売上総利益率	29.5%	29.7%	29.1%	29.6%	29.9%	+ 0.3%
販管費	427	417	413	426	463	+ 36
人件費	253	246	251	252	264	+ 11
その他経費	174	170	162	174	199	+ 25
営業利益	31	27	20	41	35	△ 6
営業利益率	2.0%	1.8%	1.4%	2.6%	2.1%	△ 0.5%

※予想比
+ 1

【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
+37	Δ27	Δ4	+6

△ 1
△ 0.1%

※予想比: 2022年11月14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

△9億円

経常利益 : 為替差益の増加はあったものの、前期にあった一過性の営業外収益の剥落、持分法投資損失拡大により減益

当期純利益: 減損損失の計上はあったものの、ISEKIドイツ連結子会社化影響や中国の持分法適用関連会社に関する持分変動利益など特別利益の発生により増益

(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 実績	前期比
営業利益	31	27	20	41	35	△ 6
金融収支	△ 7	△ 7	△ 6	△ 6	△ 7	△ 1
その他営業外損益	2	△ 8	3	11	9	△ 1
経常利益	26	11	17	46	37	△ 9
特別利益	1	5	6	0	33	+ 33
特別損失	△ 5	△ 3	△ 94	△ 4	△ 19	△ 14
税 前 利 益	22	13	△ 71	43	52	+ 8
税、税調整額	△ 11	△ 5	14	△ 11	△ 11	0
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△ 56	31	41	+ 9

※予想比

△ 1

△ 8

+ 6

## 営業外損益増減内訳(前期比)

・為替差益	+3億円
・受取和解金の剥落	△4億円
・持分法投資損失	△2億円

## 特別損益増減内訳(前期比)

・ISEKIドイツ連結子会社化影響	+7億円
(段階取得に係る差益)	(+5億円)
(負ののれん発生益)	(+2億円)
・持分変動利益	+25億円
・減損損失	△16億円

※予想比: 2022年11月14日業績予想との対比

## ■特別利益

- 持分変動利益 : +25億円 中国の持分法適用関連会社が実施した第三者割当増資に伴い計上
  - 段階取得に係る差益 : +5億円
  - 負ののれん発生益 : +2億円
- ISEKIドイツの株式追加取得および連結子会社化に伴い計上

## ■特別損失

- 減損損失 : △15億円 井関松山製造所における事業用資産について、事業環境の変化に伴う収益性の低下により減損損失を計上
- 【事業環境の変化】
- ・最適生産体制構築の一環でPT.ISEKIインドネシアへ芝刈機を生産移管
  - ・乾燥機の生産終了(選択と集中を実施)

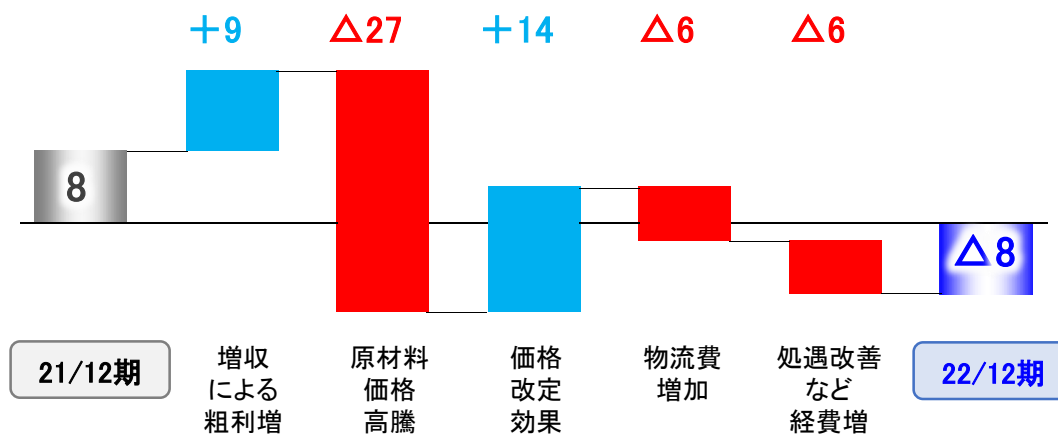
営業利益  
前期比  
△16億円

連結同様、価格改定実施も原材料価格高騰影響全てをカバーするに至らず収益を圧迫

(単位: 億円、%)

	18/12期 実績	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	前期比
売上高	931	900	792	917	974	+56
国内	657	617	539	598	580	△17
海外	374	282	252	319	393	+74
売上総利益	123	124	94	121	117	△4
粗利率	13.2%	13.8%	11.9%	13.3%	12.0%	△1.3%
販管費	118	114	107	113	125	+12
営業利益	5	9	△13	8	△8	△16
経常利益	24	22	△2	38	12	△25
当期純利益	18	15	△132	29	△1	△30

【営業利益増減内訳(前期比)】



特別損益増減内訳(前期比)

・関係会社株式評価損	△12億円
・貸倒引当金繰入額	△2億円

## 前期末比

### 【棚卸資産】

- ・商品及び製品：北米での現地調達部品不足による引き取り遅れやISEKIドイツ連結影響などにより増加
- ・仕掛品：サプライチェーン混乱により工場仕掛が増加

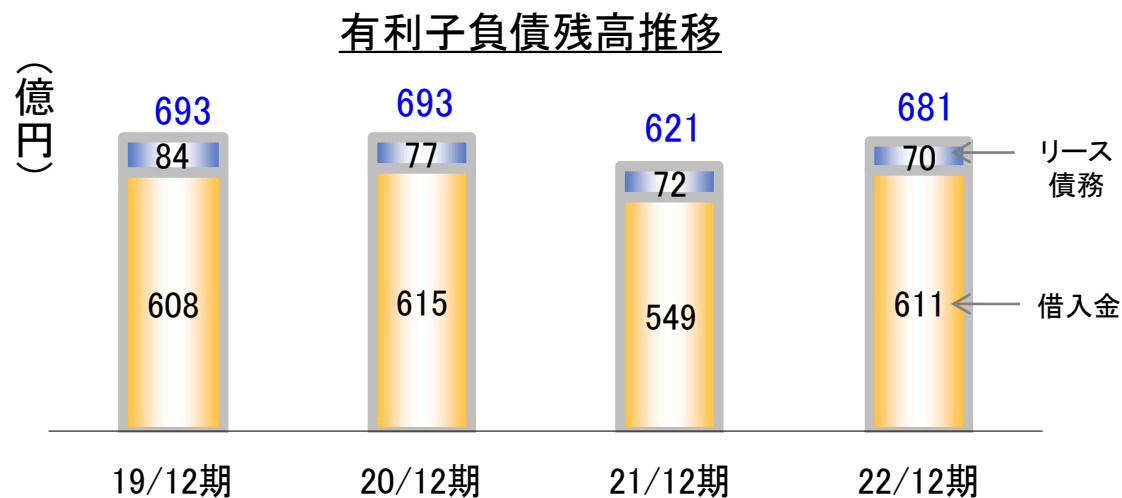
(単位:億円)

	21/12月末	22/12月末	増減		21/12月末	22/12月末	増減
現金	148	107	△ 41	仕入債務	392	454	+ 62
売上債権	215	275	+ 60	有利子負債	621	681	+ 60
棚卸資産	498	653	+ 154	(借入金)	(549)	(611)	(+61)
(商品及び製品)	(415)	(535)	(+120)	その他負債	196	204	+ 7
(仕掛品)	(70)	(103)	(+32)				
その他流動資産	48	57	+ 9				
流動資産計	911	1,094	+ 183	負債計	1,211	1,341	+ 130
有形固定資産	849	839	△ 10	純資産	665	723	+ 57
無形固定資産	22	23	0				
投資その他資産	93	108	+ 15	(利益剰余金)	(176)	(211)	(+34)
固定資産計	965	970	+ 4				
資産合計	1,876	2,064	+ 188	負債・純資産計	1,876	2,064	+ 188

有利子負債  
自己資本  
配当

棚卸資産増加見合いで有利子負債は増加  
期末配当は30円

## 1. 有利子負債・自己資本



D/Eレシオ(倍)	1.0	1.1	0.9	<b>0.9</b>
自己資本比率(%)	34.2%	32.4%	34.5%	<b>32.9%</b>

有利子負債(億円)	693	693	621	681
純資産(億円)	692	624	665	723

## 2. 配当

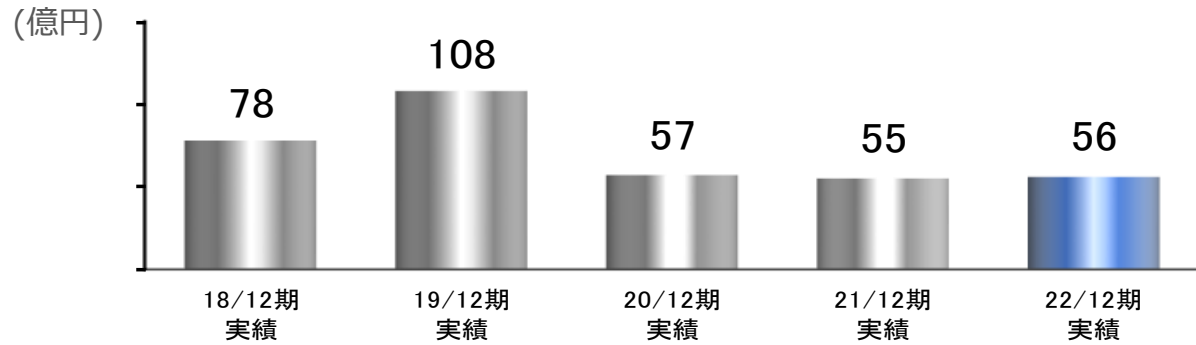
(単位:円)

	21/12期 実績	22/12期 予定
期末配当	30	<b>30</b>

## 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 ※有形・無形固定資産受入れベース



(単位：億円)

(内訳)

	21/12期	22/12期
販社拠点	24	24
新機種、生産性向上	12	11
情報化	4	7
その他	15	14
計	55	56

### 2. 減価償却費・研究開発費

(単位：億円)

	21/12期 実績	22/12期 実績
減価償却費	65.6	61.0
研究開発費	12.7	16.1

## キャッシュ・フロー

棚卸資産増加が影響し営業キャッシュ・フローは△33億円

(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 実績	前期比
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>76</b>	<b>105</b>	<b>96</b>	<b>142</b>	<b>△ 33</b>	<b>△ 176</b>
(税金等調整前当期純利益)	22	13	△ 71	43	52	+ 8
(減価償却費)	67	68	69	65	61	△ 4
(減損損失、負ののれん発生益、段階取得に係る差損益、持分変動損益)	1	1	86	1	△ 15	△ 16
(売上債権の増減額(△は増加))	18	35	△ 18	4	△ 51	△ 55
(棚卸資産の増減額(△は増加))	△ 2	△ 7	32	24	△ 114	△ 138
(仕入債務の増減額(△は減少))	△ 10	△ 18	△ 8	21	54	+ 33
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 99</b>	<b>△ 71</b>	<b>△ 51</b>	<b>△ 20</b>	<b>△ 29</b>	<b>△ 9</b>
(有形及び無形固定資産の取得による支出)	△ 68	△ 83	△ 66	△ 46	△ 48	△ 1
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>△ 23</b>	<b>34</b>	<b>45</b>	<b>121</b>	<b>△ 63</b>	<b>△ 185</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>19</b>	<b>△ 23</b>	<b>△ 21</b>	<b>△ 83</b>	<b>20</b>	<b>+ 103</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△ 4</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>△ 41</b>	<b>△ 81</b>



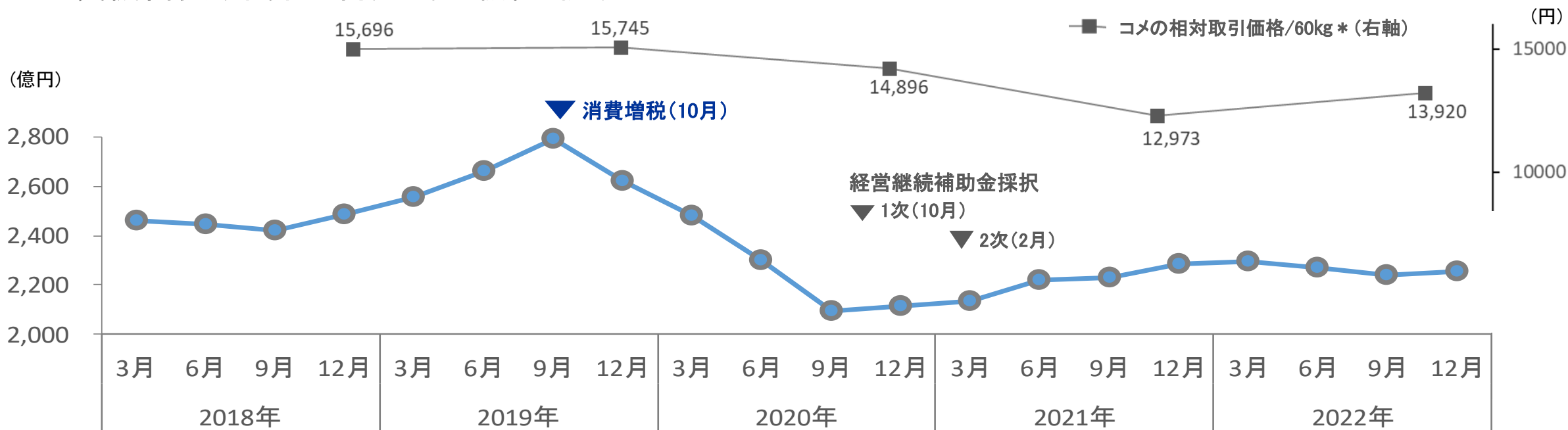
## 2. 国内外市場の動向



## 国内農機需要

経営継続補助金の反動一巡、米価下げ止まりはあるものの、資材費高騰等により農機需要は横ばいで推移

### ■ 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

\*コメの相対取引価格:農林水産省が一定規模以上の出荷業者を対象に相対取引価格・数量を毎月調査し、米の取引価格の代表となる指標の一つとして公表している。

## 大型農機

- ✓ サプライチェーン混乱に伴う生産影響もあり、2020年並みにとどまる
- ✓ 2023年は生産回復、新商品投入により、拡販を図る

<大型Japanシリーズ新商品>

■モデルチェンジ

- ・直進アシスト10条田植機

■型式追加

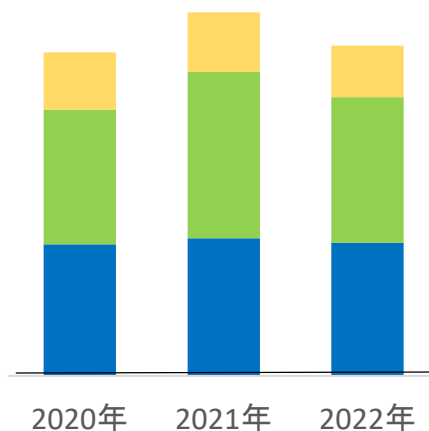
- ・直進アシストコンバイン
- ・ロボット田植機可変施肥仕様



新商品：直進アシスト10条田植機

■ All Japanシリーズ実売状況（台数）

■トラクタ ■田植機 ■コンバイン



## スマート農機

- ✓ 中型トラクタ直進アシスト仕様が牽引しスマート農機は107%伸長
- ✓ 2023年は自動操舵シリーズがさらに充実。実演強化により拡販を図る

■ 2022年3月発売の中型トラクタが販売好調

■ 可変施肥施肥田植機が2023年1月「みどり投資促進税制」対象機に認定

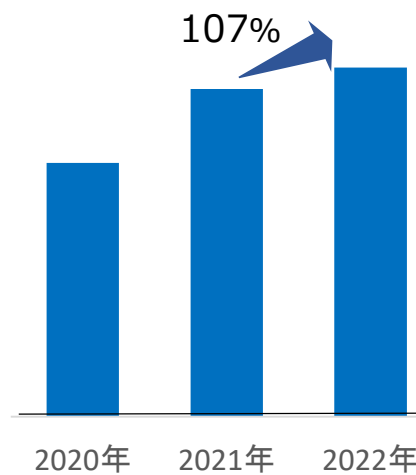


直進アシスト中型トラクタ (36・50・60馬力)



可変施肥田植機

■ スマート農機実売状況（金額）



## ■新しい資本主義の下での農林水産政策の展開（農林水産政策4本柱）

農林水産政策4本柱の展開	対応方向	施策（抜粋）
スマート農林水産業等による成長産業化	実証事業で明らかになった経営効果の高い取り組みを横展開	スマート農業技術の開発・実証・産地支援
農林水産物・食品の輸出促進	農林水産・食品産業の1割を海外仕向けに転換し、生産基盤を維持・強化	産地育成・供給体制強化
農林水産業のグリーン化	2030年目標を設定 ①化学肥料使用量20%低減 ②有機農業取組面積の拡大 63千ha	グリーンな栽培体系への転換
食料安全保障の強化	生産資材の安定確保や輸入依存穀物(小麦・大豆等)の増産	生産資材等価格高騰等による影響緩和 水田を畑地化し、小麦・大豆等の本作化促進

※食料安定供給・農林水産業基盤強化本部 資料より当社にて作成

(2023年度当初予算)

## ■ 農林水産予算の概要： 総額2兆2,683億円 “食料安全保障の確立と農林水産業の持続的な成長を推進”

### <農機・農業施設に関する主な予算>

区分 ※		事業名 (概要)	予算額
補正	当初		
○		産地生産基盤パワーアップ事業	306億円
○		持続的畑作生産体系確立事業、畑作物産地形成促進事業	350億円
○	○	麦・大豆収益性・生産性向上	61億円
	○	強い農業づくり総合支援金	121億円
○		国産肥料資源利用拡大対策等、生産資材の使用低減対策	130億円
○	○	国産飼料の生産・利用拡大対策	513億円
○	○	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	56億円
	○	農地耕作条件改善事業	200億円
○		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)	555億円
	○	農地利用効率化等支援交付金	15億円
○	○	みどりの食料システム戦略推進総合対策	37億円

農林水産政策4本柱との関連			
食料安全保障	スマート	輸出促進	グリーン化
○		○	
○			
○			
○			
○			
○			
	○		
	○		
	○		○
			○

※区分：「補正」2022年度補正予算 「当初」2023年度当初予算

## ■ 環境保全型スマート農業の推進

ロボット・  
直進アシスト  
仕様  
\* 自動操舵

### 作業の最適化により燃料使用量削減

- ✓ 田植機 : 直進・旋回アシスト、ロボット
- ✓ トラクタ : 直進アシスト、ロボット
- ✓ コンバイン : 直進アシスト
- ✓ 自動抑草ロボット「アイガモロボ」

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**  
温室効果ガス削減にも貢献

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」

除草作業時間を低減

センシング

### センサーにより施肥量を調整

- ✓ 可変施肥田植機
- ✓ 乗用管理機 (スマート追肥システム)

肥料約**30%削減** (可変施肥×側条施肥時の概算)

作物の生育量に応じて**自動で調整**

部分施肥

### 必要部分への施肥により肥料削減

- ✓ うね内 部分施用機 (トラクタ作業機)

肥料約**30~50%削減**

## 稲作における有機農業拡大



### 水管理作業、雑草管理作業が課題

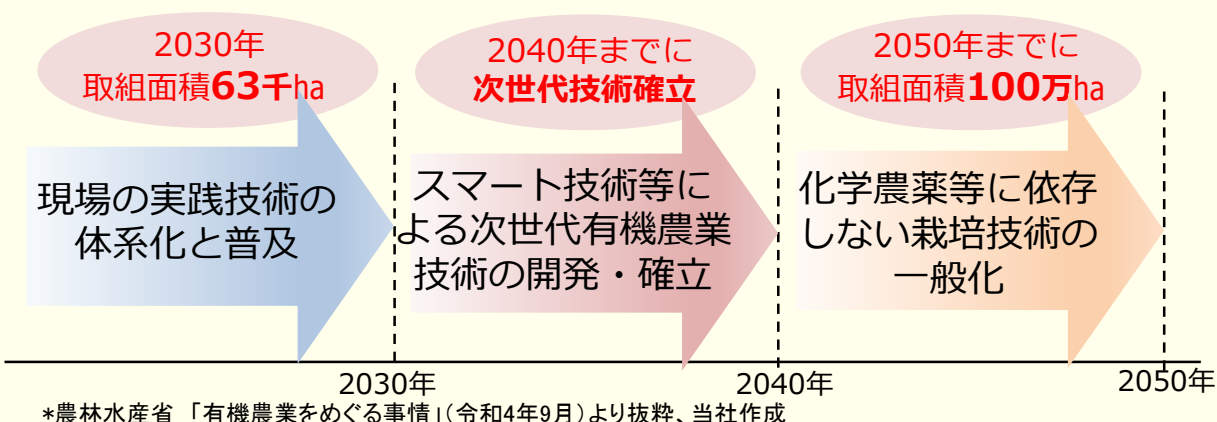
- ・自動抑草ロボット「アイガモロボ」を核とし、  
当社のスマート農機・スマート農業技術を  
融合させた環境保全型スマート農業を構築

アイガモロボ 2023年1月販売開始



有機農業における  
除草作業時間  
慣行栽培の **約5倍**  
アイガモロボで  
作業時間大幅低減

参考) 有機農業の取組の目標



\*農林水産省「有機農業をめぐる事情」(令和4年9月)より抜粋、当社作成

## 関連商材にビジネスチャンス

(一例)

作業機：均平、あぜ管理



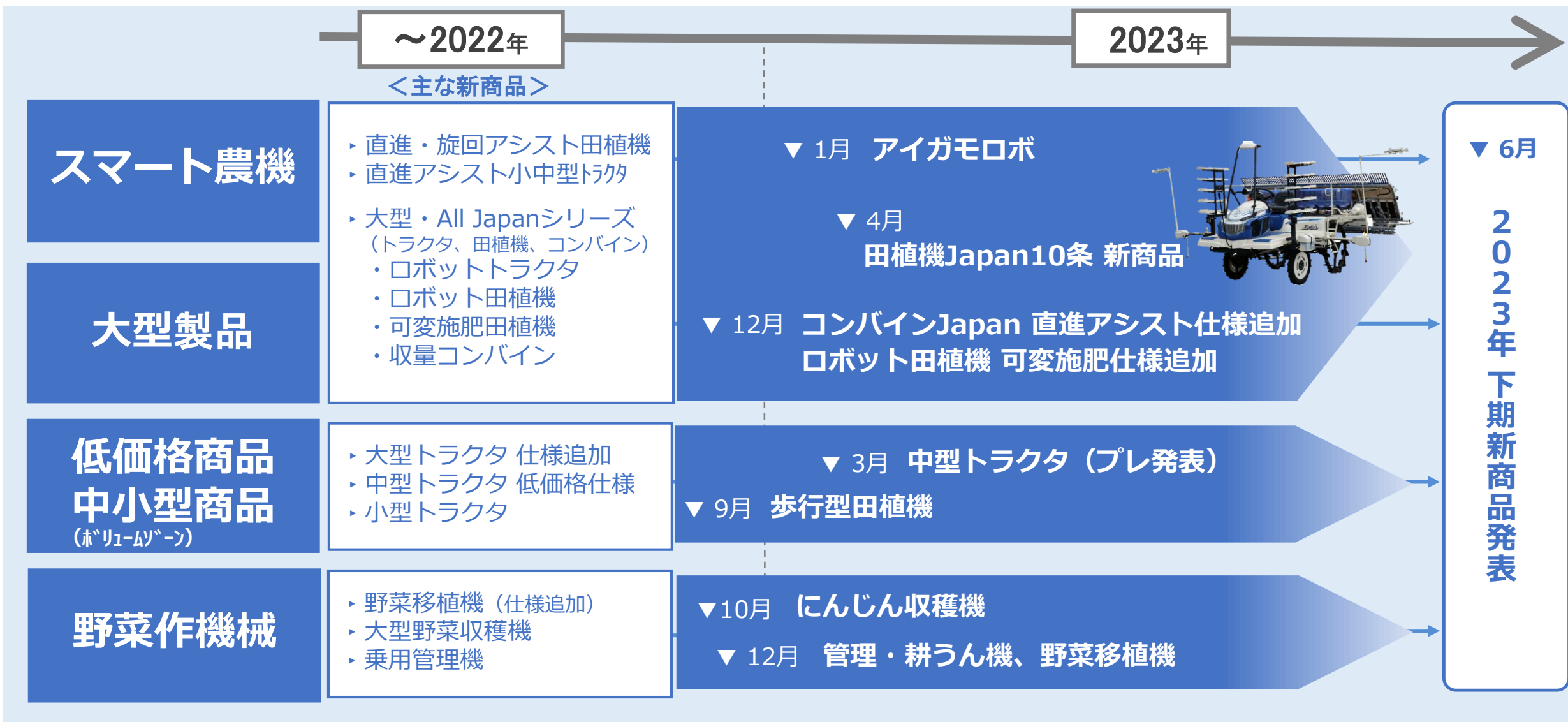
リモート水管理



営農管理ツール、  
土壌診断、GAP

agri-note







## 北米

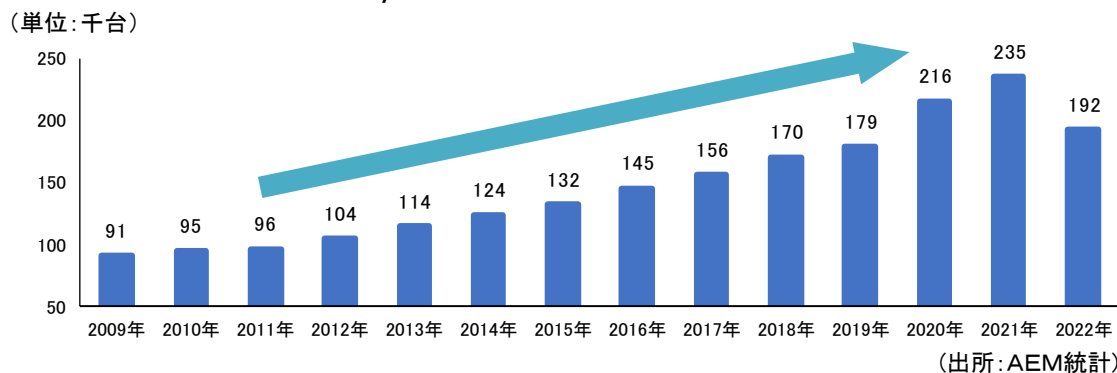
2022年：コンパクトトラクタ市場が調整局面に入るも、現地在庫レベル回復に向けた出荷続伸により、北米AGCO社向け出荷台数は過去最高を記録

2023年：市場は一服とみるも、AGCO社からディーラーへの出荷促進による在庫の充足と、AGCO社の積極的な販促策により、更なるシェア向上を図る

## 1. 市場の動向

<コンパクトトラクタ市場推移(1~12月)>

➤ 2022年/1-12月：前期比 82%



## 2. AGCO社(OEM先)の状況

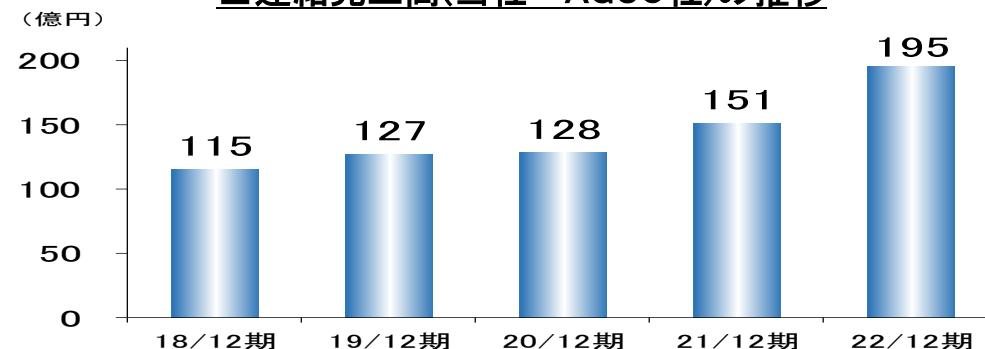
➤ 実売台数(22/1-12月)

2022年後半からの市場調整局面に加え、現地部品調達難もあり、AGCO社の実売は前年割れ

## 3. 当社の状況

- ・ 2022年当社本機出荷台数(22/1-12月)：前期比 113%
- ・ 2023年出荷台数は前年対比減少見通しも、製品値上げにより、収益水準の維持を図る
- ・ AGCO社からディーラーへの出荷促進による在庫の充足とともに、AGCO社の積極的な販促策の展開により、更なるシェア向上・売上拡大を図る

### ■連結売上高(当社→AGCO社)の推移



## 欧州

2022年：輸送コンテナ回復に伴い当社出荷台数は前年上回る。ISEKIフランス社売上続伸により過去最高売上計上。下期ISEKIドイツ社連結子会社化(+36億円)もあり欧州連結売上高は飛躍的に増加  
2023年：急激なインフレによる景気後退懸念も、エッセンシャルビジネスであるプロ向け需要は安定。流通在庫補充の推進、コンシューマー向け品揃え強化により、売上増を狙う

### 1. 市場の動向

- ・コンシューマー向け需要は引き続き堅調。景観整備プロ向けは、エッセンシャルビジネスであり需要は安定。一方、サプライチェーン混乱等による製品供給遅れが続き、業界全体で流通在庫低水準が継続。卸売りレベルで一部早期発注を実施。

### 2. 現地の実売状況

#### ➤ 実売台数(22/1-12月)

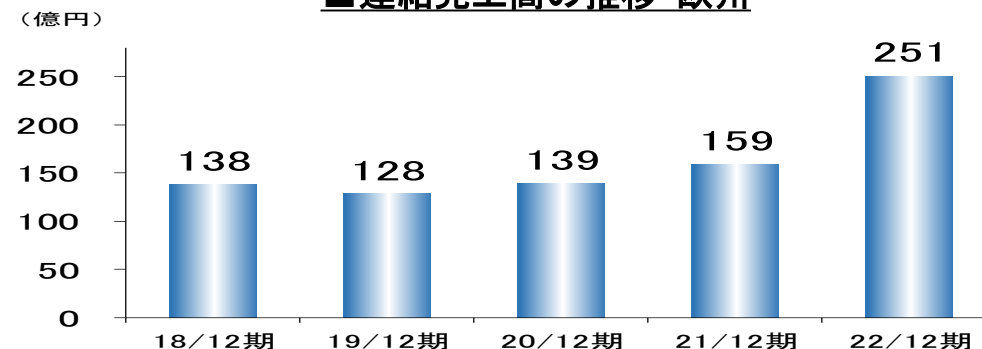
・現地販売代理店：前期比 108%

✓ ISEKIフランス社は過去最高の売上を計上  
2014年連結以降、売上続伸（年成長率+10%）

### 3. 当社の状況

- ・2023年はプロ向け製品の流通在庫補充を推進、コンシューマ向け電動製品等の品揃えを強化
- ・資材価格高騰、物流費増に対応し、2022年に続き23年も製品値上げ実施により、収益水準の維持を図る
- ・電動乗用モータを2023年上期に限定販売し、本格投入に向けた顧客評価等を実施。

■ 連結売上高の推移・欧州



## アセアン

タイ：2022年は米価低迷、肥料など資材高騰等により農機需要は停滞感。連結子会社 IST社の販売は前年割れとなるも、畑作向け新商品の投入等により年末には反転の兆し

インドネシア：現地代理店との協働で2022年政府入札向け出荷は前年比増、一般向けも徐々に拡大

## 1. 市場の動向

### <タイ>

水田向け：米価低迷、肥料など資材高騰等により停滞感

畑作向け：サトウキビやキャッサバなど堅調。作物の買取価格アップもあり農家の購買意欲増進

### <インドネシア>

政府入札予算は縮小傾向

2023年より入札スキームも変更

## 2. 現地の実売状況

### ➤ 実売台数(22/1-12月)

・タイ（IST社）：前期比 90%

✓ IST社は営業黒字を確保

## 3. 当社の状況

### <タイ>

・畑作向けインドTAFE社製トラクタ市場投入

・品揃えの充実、販売網の強化により販売拡大を図る



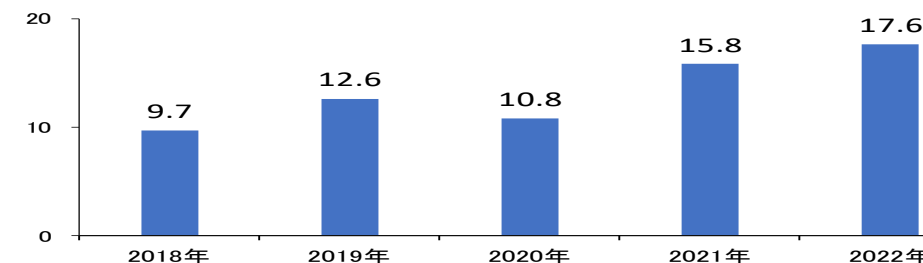
TAFE社製小型トラクタ

### <インドネシア>

・入札の推進に加え、一般営業拡大を図る

・PT.ISEKIインドネシアは増産体制構築（22千台）へ

■ PT.ISEKIインドネシア生産台数の推移  
(単位:千台)



## 東アジア

中国：稲作機械市場停滞も、東風井関は排出ガス3次規制商品の販売注力で2022年は前期比増加。23年は、排出ガス4次規制対応商品により拡販を図る

韓国：米価低迷等により農機需要は縮小も、2022年の現地代理店向け出荷は、新排出ガス規制前モデル（トラクタ/コンバイン）を中心に前期比増加

### 1. 市場の動向

＜中国＞ 補助金配分遅れや米取引価格低迷で稲作市場停滞

■中国 農機業界の動向：機種別 前年伸長率(台数)

	2020/1～12月	2021/1～12月	2022/1～12月
田植機(乗用)	128%	126%	92%
コンバイン(汎用、自脱)	110%	118%	85%
トラクタ(大中型)	136%	105%	117%

＜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

### 2. 現地の実売状況(中国・韓国)

➤ 実売台数(22/1-12月) 前期比

- ・中国（東風井関）乗用田植機 155%、トラクタ・コンバイン 144%
- ・韓国（現地代理店）乗用田植機・トラクタ・コンバイン 計 100%強

### 3. 当社の状況

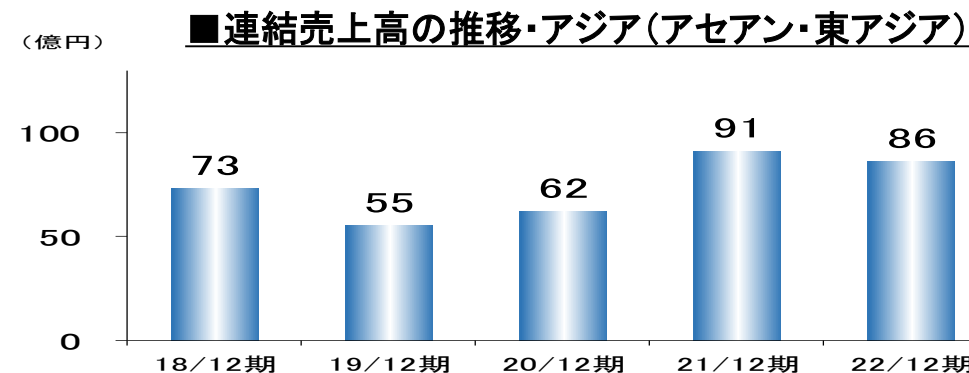
＜中国＞

- ・排出ガス4次規制対応商品の投入
- ・東風井関への出資比率変更（25%⇒18%）

＜韓国＞ 現地代理店と連携を強化し、プロ農家向け販売・サービス体制強化を図る

＜主な連携内容＞

技術指導研修、現地で顧客サポート支援、新排出ガス規制対応モデルの販売促進支援



# 3. 2023年12月期 業績予想



## 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		23/12期		前期比
		実績	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	1,581	100.0	1,666	100.0	1,765	100.0	+ 98
	(国内)	1,228	1,177	1,159	1,173	74.2	1,126	67.6	1,215	68.8	+ 88
	(海外)	331	321	333	407	25.8	539	32.4	550	31.2	+ 10
営業利益		31	27	20	41	2.6	35	2.1	45	2.5	+ 9
経常利益		26	11	17	46	3.0	37	2.3	40	2.3	+ 2
親会社株主に帰属する 当期純利益		10	7	△56	31	2.0	41	2.5	26	1.5	△ 15
為替平均 レート(円)	米ドル	110.2	109.3	107.0	109.0		131.3		130.0		△ 1.3
	ユーロ	130.9	121.6	121.5	129.8		136.9		140.0		+ 3.1
期末配当(円)		30	30	0	30		30		30		-

## 国内売上高

農業の構造変化に対応した大型機械・スマート農機の増販及び、  
価格改定効果などにより増収を見込む

(単位: 億円)

		18/12期	19/12期	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期	前期比
		実績	実績	実績	実績	実績	予想	
農機関連	農機製品	565	530	486	496	469	525	+ 55
	作業機	202	200	204	220	205	215	+ 9
	部品	148	150	156	153	156	161	+ 4
	修理収入	55	57	58	59	58	62	+ 3
	小計	406	408	420	433	420	438	+ 17
計		971	938	906	930	889	963	+ 73
施設工事		56	45	61	42	43	56	+ 12
その他農業関連		199	193	191	201	193	196	+ 2
合計		1,228	1,177	1,159	1,173	1,126	1,215	+ 88

## 海外売上高

北米のコンパクトトラクタ市場は引き続き調整局面と想定  
欧州・アジアでの増収を見込む

(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 実績	23/12期 予想	前期比
北米	115	132	128	151	195	188	△ 7
欧州	138	128	139	159	251	262	+ 10
アジア	73	55	62	91	86	94	+ 7
その他	4	5	3	5	6	6	0
連結売上高合計	331	321	333	407	539	550	+ 10

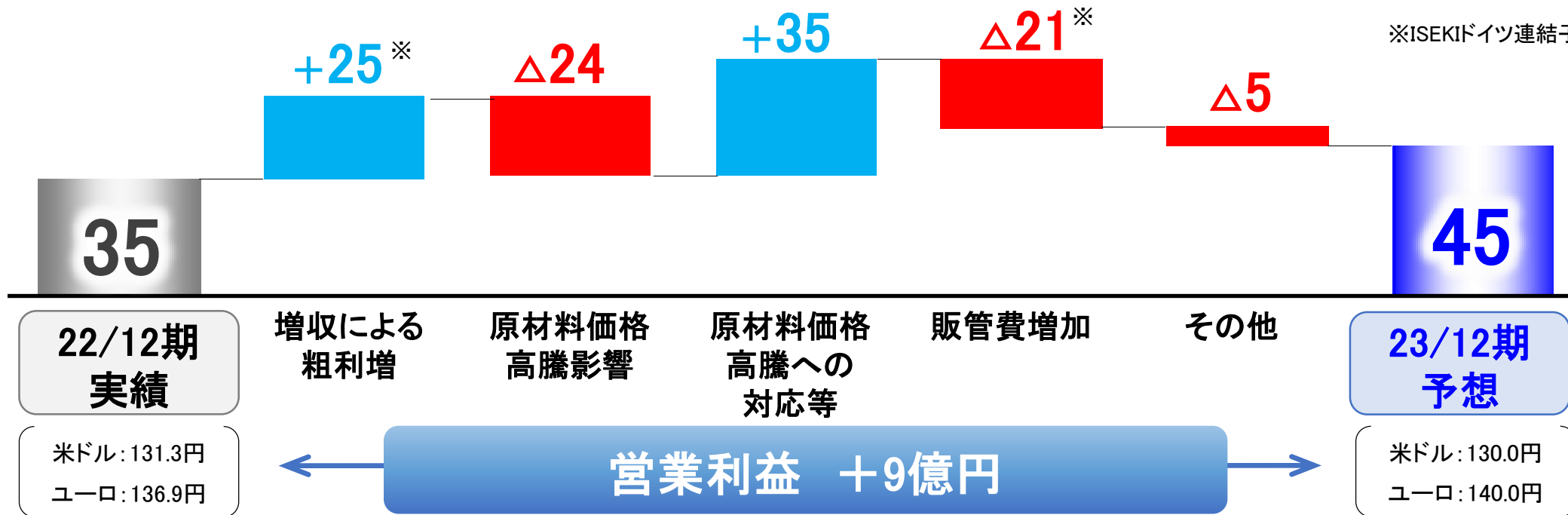


# 連結営業利益増減要因

前期比  
+9億円

原材料価格高騰に伴う収益圧迫はあるものの、増収及び価格改定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、%)	21/12期 実績		22/12期 実績		23/12期 予想		前期比	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	41	2.6	35	2.1	45	2.5	+9	+0.4%



## 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

～創業の精神～

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 創立100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

## 前提となる環境認識 (中期経営計画策定時)

- ウィズ～アフターコロナ、世界的食料問題、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

### 【国内】

- 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
- 低価格化

### 【海外】

- 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



## 現状環境認識 (2022年)

- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化
- ロシア・ウクライナ問題
- ↳ サプライチェーン混乱、原材料価格高騰、地政学リスクの高まり、エネルギー価格高騰
- 食料増産ニーズの高まり

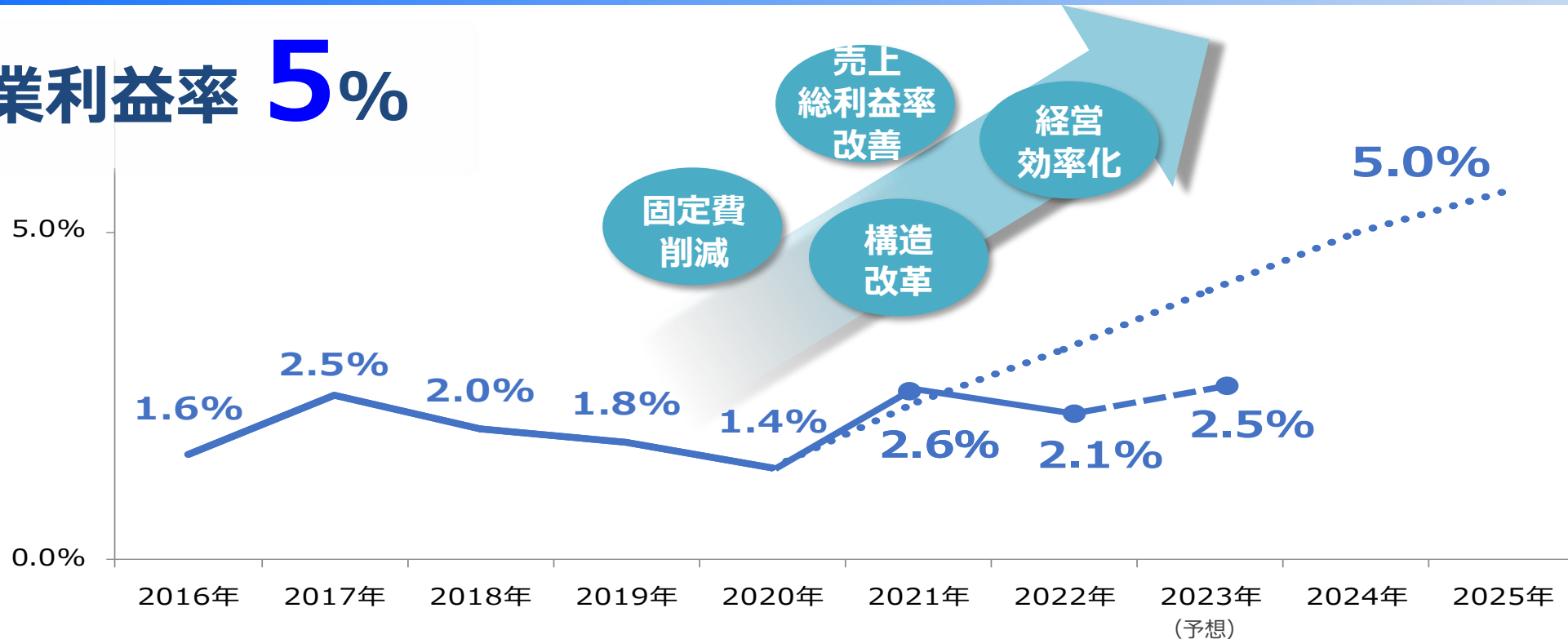
### 【国内】

- スマート農業技術の加速化
- 有機農業の拡大
- 米価低迷
- 資材価格高騰

### 【海外】

- 電動化の加速

## 営業利益率 5%



### ベストソリューション提供

国内：農機需要が漸減傾向。国内売上は計画・前年ともに下回る  
海外：北米・欧州の進展により中期経営計画を上回り伸長

### 収益とガバナンス強化

収益性改善：国内外での価格改定等は実施したものの、原価アップをカバーするまでには至らず。原価低減、生産最適化等の進捗は道半ば  
→中期計画の軌道へ早期に回復させるよう、取組みを着実に遂行



## 1. ベストソリューションの提供 <選択と集中/国内市場>

### 重点施策の進捗(成果)

#### ◆大規模顧客拡大

- ・スマート農機の販売伸長

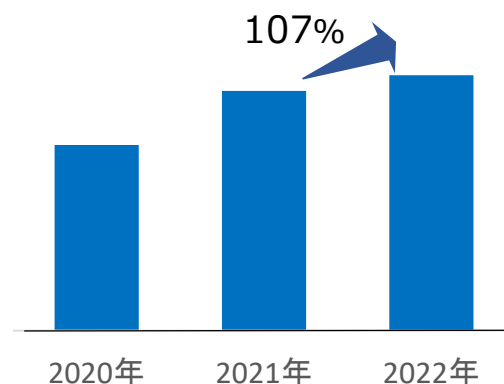
#### ◆営業力・サービス力向上

- ・営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」を展開

#### ◆販売会社の収支構造改革

- ・商圈・営業戦略をブロックで考え、ブロック内の拠点や人員の最適化を行う「ブロック戦略」を推進

■スマート農機実売状況(金額)



	販売会社	営業所数	内) 大型拠点
2020年末	12社	503拠点	52拠点
2022年末	11社	486拠点	54拠点

### 課題

- ・生産影響もあり、大型機種が減少
- ・売上減に伴い、販社営業利益が減少

## 1. ベストソリューションの提供 <選択と集中/海外市場>

### 重点施策の進捗(成果)

**全般** 欧州・北米が牽引し、海外売上高は続伸

**欧州** ◆販売網再構築

▶ 2022年 ISEKIドイツ社を連結子会社化  
→連携を強化し、シナジーを発揮し業容拡大を図る

◆商材の拡充 ▶ 電動化商品を限定販売

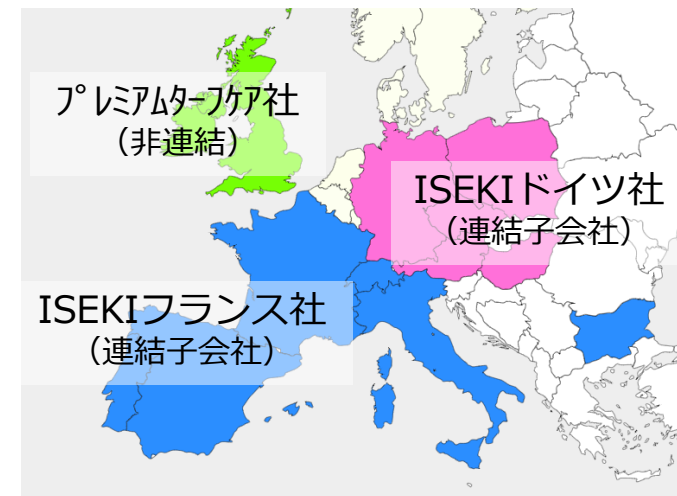
**アジア** ◆タイ IST社を起点とした基盤作り

▶ 収益体質改善を進め営業黒字を確保

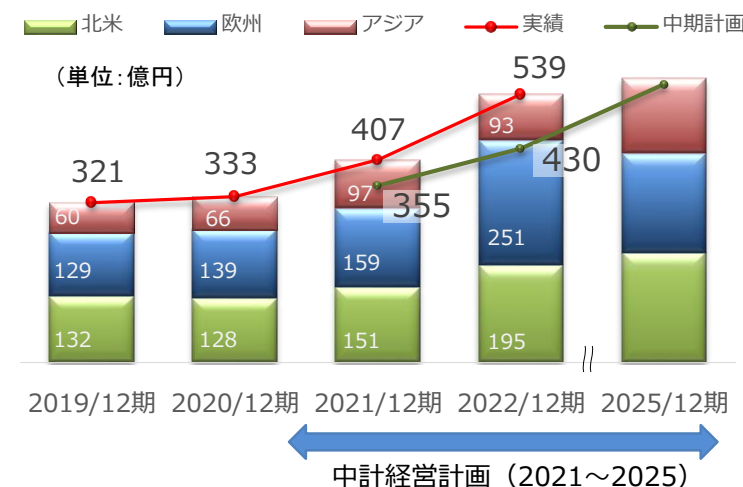
◆商材の拡充 ▶ インドTAFE社製小型トラクタを投入

### 課題

- ・物価・金利上昇による市場停滞懸念
- ・IST社を中心としたアセアン地域の販売強化



■海外売上高の推移・中期計画



## 1. ベストソリューションの提供 <選択と集中/商品・開発戦略>

### 重点施策の進捗(成果)

#### ◆国内：大規模化対応 ・スマート農機の拡充進む

2022年	直進アシストトラクタ ロボット田植機	中型クラス追加 新規商品化
2023年	直進アシストコンバイン 直進アシスト田植機	新規商品化 10条クラス追加

#### ◆海外：ブランド拡大対応

- ▶ インド TAFE社との技術・業務提携契約を締結

#### ◆共通：安全・環境対応、先行開発

- ▶ 電動モータを商品化（欧州）
- ▶ 排出ガス規制対応内製エンジン拡大

### 課題

- ・スマート農機、電動化への対応

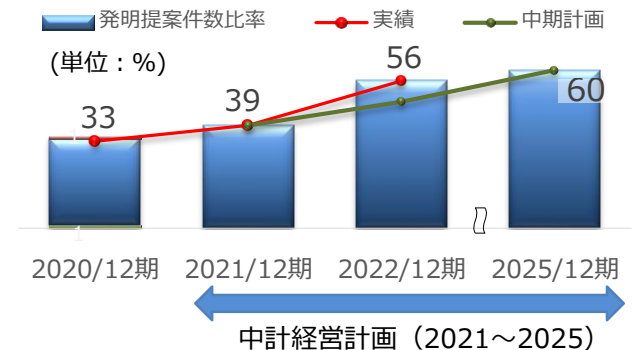
#### ■スマート農機商品化状況（国内）

スマート化技術		商品化状況	商品化年
自動化レベル	レベル3 ・遠隔監視型	実証事業実施中	
	レベル2 ・有人監視型	ロボットトラクタ ロボット田植機	2018年 2022年
	レベル1 ・有人搭乗型	直進アシストトラクタ 直進・旋回アシスト田植機 直進アシストコンバイン	2021年 2017年 2023年
センシング		可変施肥田植機 収量コンバイン 乗用管理機(スマート追肥)	2016年 2015年 2020年

#### ■電動化（欧州）



#### ■先端技術関連発明提案件数比率推移と中期計画



## 1. ベストソリューションの提供 <ビジネスモデル転換>

### 重点施策の進捗(成果)

#### ◆サービス収入

- ▶ 国内：メンテナンス収入は引き続き増収
- ▶ 海外：欧州 コンシューマー向け商品（仕入商品）増加  
タイ IST社によるディーラー販売・サービス支援を強化

#### ◆新たなビジネスモデルの企画・展開

- ▶ 有機ビジネス足掛かりづくり  
「アイガモロボ」を核とした有機農業の推進

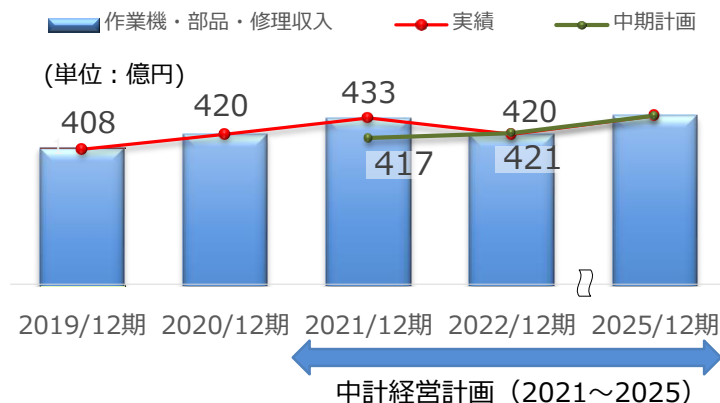
#### ◆DX、ニューノーマルへの対応

- ▶ 営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」  
コンテンツの充実進む、閲覧数も増加
- ▶ サービス情報一元管理サポートツール「i-Magazine」を  
国内販売会社に導入 → 営業活動効率化

### 課題

- ・国内：作業機売上減少及びメンテナンス収益の伸び率鈍化
- ・DX人材の育成

■ 国内：作業機・部品・修理収入推移と中期計画



■ 自動抑草ロボット「アイガモロボ」  
2023年より販売開始



(これまでの取り組み)

- ・開発元「有機米デザイン社」と  
2021年業務提携、2022年出資
- ・2022年 200か所以上で実証実施

## 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/構造改革・経営効率化>

### 重点施策の進捗(成果)

#### ◆最適生産体制構築・業務効率化

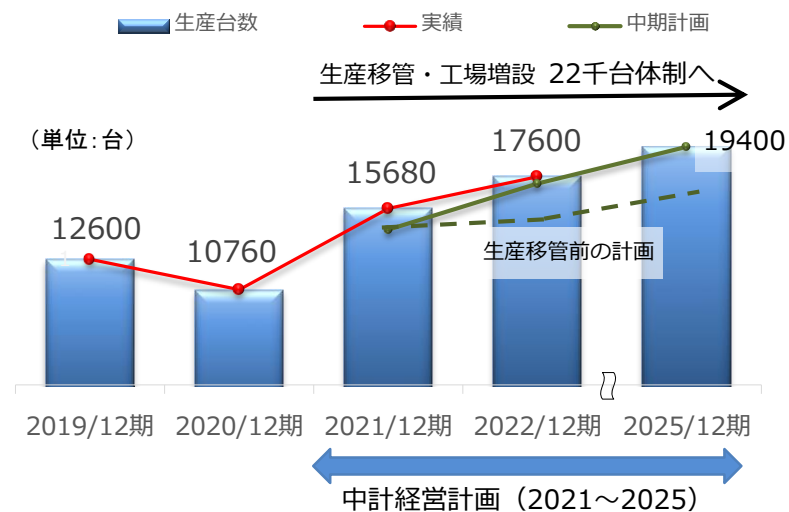
- ▶ 海外製品のPT.ISEKIインドネシア生産移管 (2022年7月～)  
→ 芝刈機の生産移管。生産能力増強 (新建屋の建設着工)
- ▶ 乾燥機の自社開発・生産を終了 (2022年12月)
- ▶ 購買・生産技術一元管理を実施 (シェアードサービス)
- ▶ 大規模化への対応 → キャビン生産能力を増強 (子会社化)

原価低減、生産性向上への一歩

### 課題

- ・ 部品調達の混乱
- ・ 生産現場での人材確保  
→ 海外製品の移管や生産・調達の選択と集中 (最適生産体制構築と内外作区分の見直し)
- ・ 原材料価格等の高止まり

■ PT.ISEKIインドネシア生産台数推移と中期計画



## 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/財務・資本戦略>

### 重点施策の進捗

#### ◆キャッシュフロー創出

- ▶ 北米向け製品、工場仕掛品などの棚卸資産増加影響で営業CFがマイナス

#### ◆投資の選択と集中

- ▶ 重点領域に投資を集中、有形固定資産の圧縮は進む

#### ◆有利子負債削減

- ▶ 有利子負債増加もD/Eレシオは前期並み

#### ◆株主還元

- ▶ 期末配当は30円継続を予定

### 課題

- ・ 各施策実施による収益性改善
  - ・ 在庫の早期適正化
- 営業CF改善

### ■ 主な経営指標の推移

中期経営計画 2021-2025

	2019/12期	2020/12期	2021/12期	2022/12期	2025/12期
営業CF	105億円	96億円	142億円 (2年累計108億円)	△33億円	(5年累計) 600億円
設備投資※ (減価償却費)	83億円 (68億円)	66億円 (69億円)	46億円 (65億円)	48億円 (61億円)	資本コスト 目線の徹底
有形固定 資産	983億円	862億円	849億円	839億円	固定資産 スリム化
有利子負債 * D/Eレシオ	1.0倍	1.1倍	0.9倍	0.9倍	0.8倍
ROE	1.1%	▲8.8%	5.1%	6.2%	8%
株主還元	30円	—	30円	30円	安定的な 配当継続

※設備投資：CF「有形・無形固定資産取得支出」ベース

## 2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上 <ESG>

### 重点施策の進捗(成果)

#### ◆環境(E) : 環境保全

- ▶ 環境ビジョン策定、環境中長期目標見直し
- ▶ TCFD提言への賛同、開示の実施

#### ◆社会(S) : エンゲージメント向上

- ▶ エンゲージメントサーベイの実施

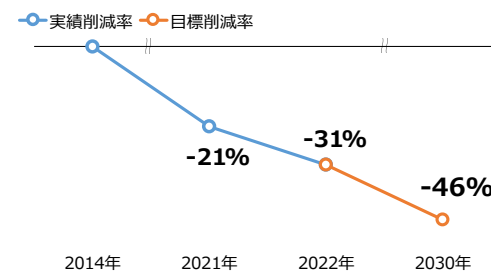
#### ◆ガバナンス(G) : 企業価値向上

- ▶ 「業績連動・評価報酬」「業績連動型株式報酬」制度を導入
- ▶ 「ESG委員会」及び「ESG推進にかかるワーキンググループ(WG)」の設置

### 環境中長期目標と実績(2021年)

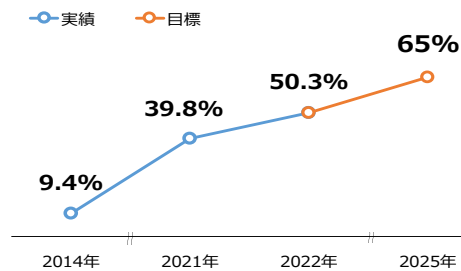
グローバル生産拠点における  
CO2排出量削減

2030年 **46%削減**  
(2014年度比)



国内売上高における  
エコ商品比率

2025年 **65%以上**



### 課題

- ・ サプライチェーンとの連携強化 (CSR調達、スコープ3)
- ・ 非財務情報開示要請事項高度化への対応

- ・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**