

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**

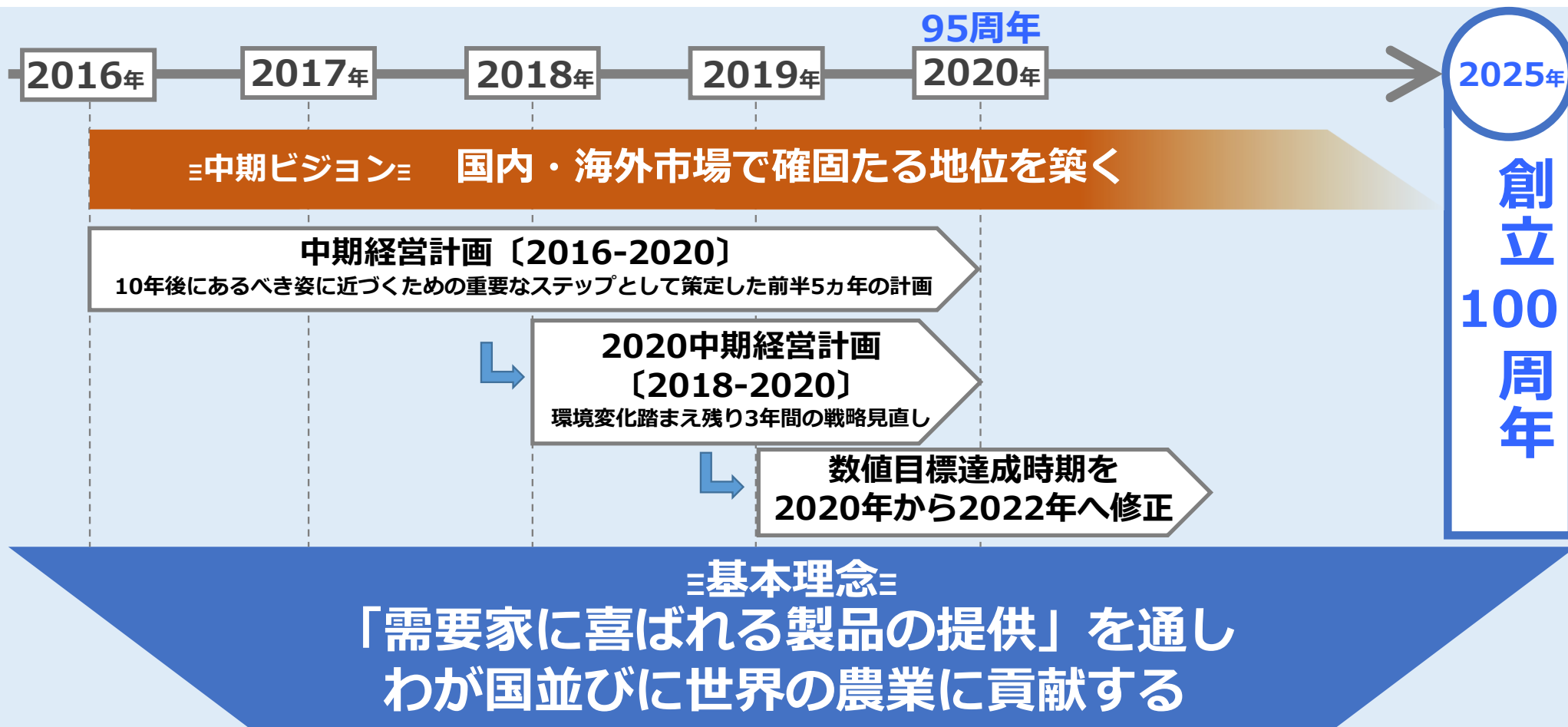


1. 前中期経営計画の振り返り

前中期計画の振り返り



■ 前中期計画の位置付け



前中期計画の振り返り



■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

前中期計画の振り返り



■ 当初想定からの市場環境の変化

国内

- ▶ 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

海外

アセアン・中国が成長の踊り場状態継続

- ▶ アセアン
 - ・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

- ▶ 新型コロナウイルス影響

前中期計画の振り返り

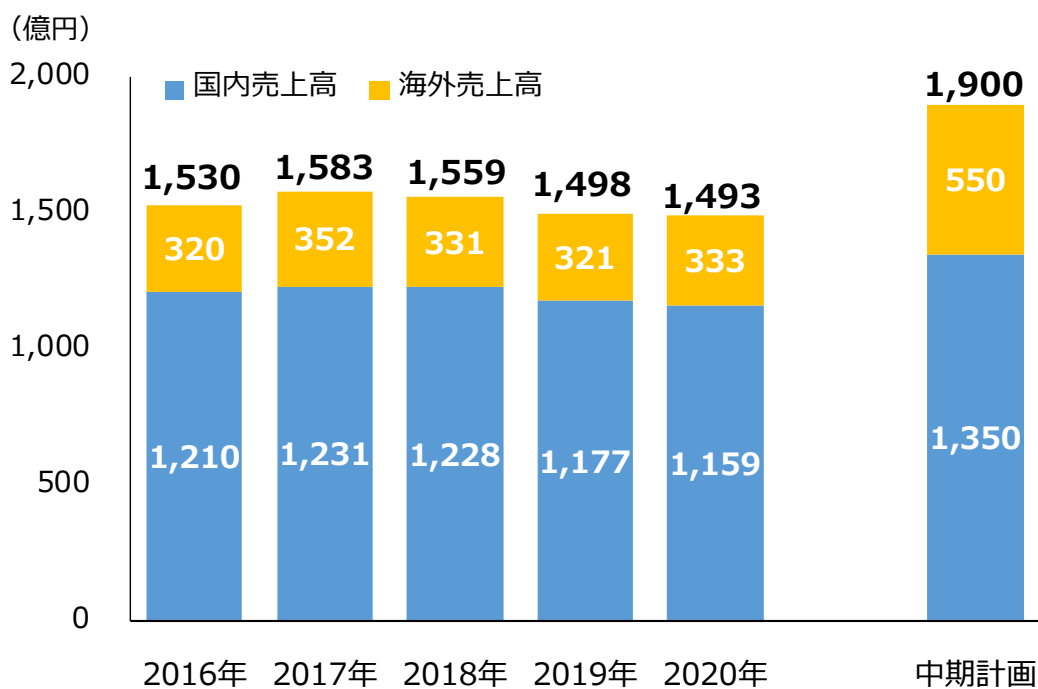


■ 数値目標（前中計期間中の実績推移）

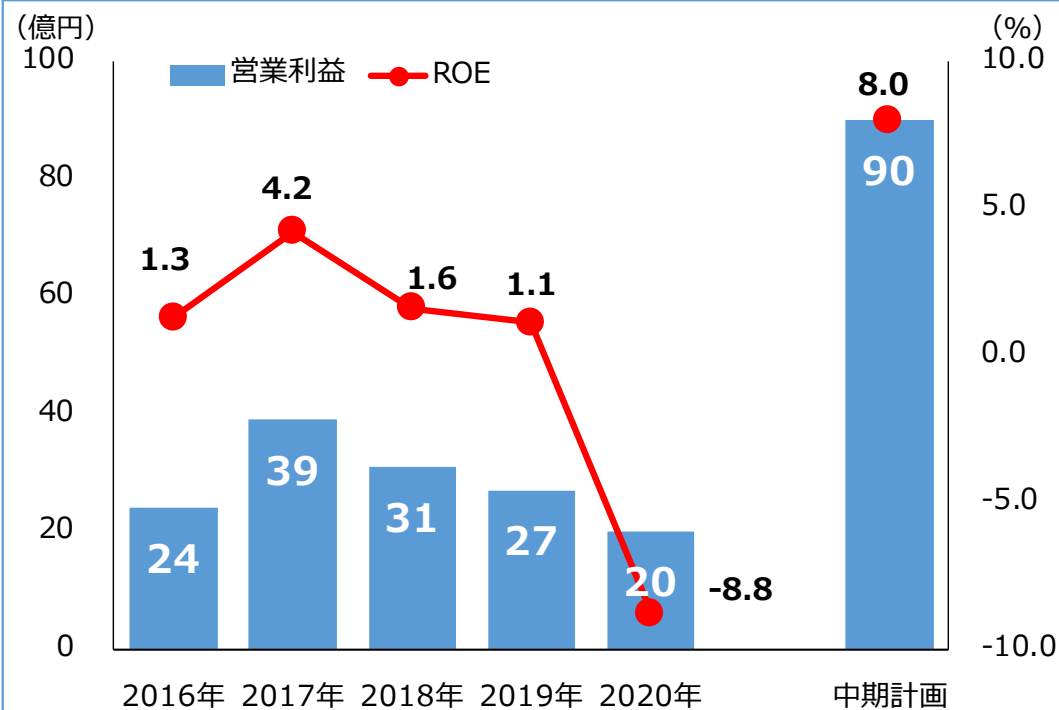
想定環境からの乖離もあり売上高、利益面ともに大きく未達も施策は着実に進む

⇒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

< 売上高推移 >



< 営業利益、ROE推移 >



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

2. 新中期経営計画の概要

基本理念



〔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



〔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



キーワード

〔キーワード〕

「変革」

『次の100年に向けて…』



環境認識

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
(WAGRI、オープンAPI、DX他)
- ✓ 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

- ✓ 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

基本戦略



〔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

基本戦略のポイント



■ 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

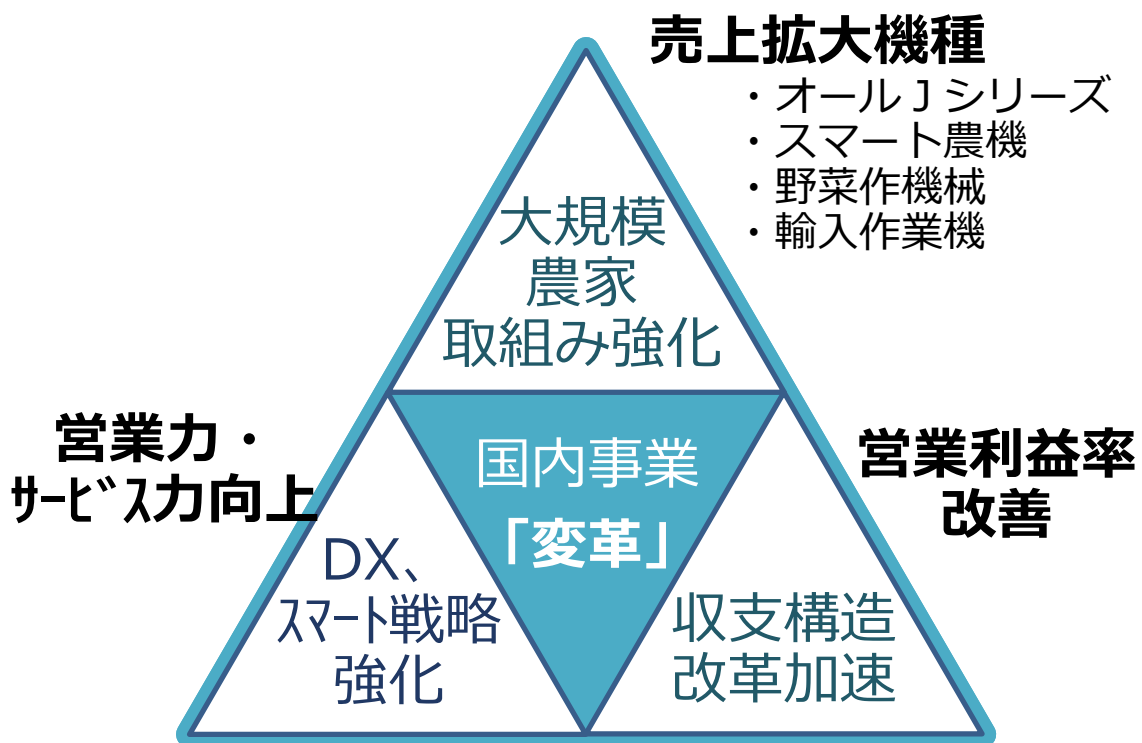
- ・事業別視点
 - ・社内カンパニー制導入
- 不採算事業の見える化

- ・グループ全体での人材フル活用
⇒人材の最適配置

選択と集中：国内市場戦略



■ 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 ○ デジタルツール活用 (i-Magazine、アグリノート等) ・ 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 ○ メンテナンス収入 ・ ブロック戦略 ○ 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”

選択と集中：国内市場戦略



■ 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)

選択と集中：海外市場戦略

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



選択と集中：海外市場戦略



■ 3つの重点地域

北 米
コンパクト市場で
シェアアップ

海外事業の拡大

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
関連機械を展開

・ 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を起点としたアグ事業基盤づくり・ 高性能大型農機の投入・ サービス体制強化

選択と集中：海外市場戦略



■ 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

選択と集中：海外市場戦略



■ 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
調達の効率化

選択と集中：海外市場戦略



■ 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

アセアン事業の基盤作り
(タイIST起点)

高性能大型農機の投入

サービス体制の強化

商材の拡充



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

<大規模化対応>

- ✓ 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）

海外

<ブランド拡大対応>

- ✓ 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

<安全・環境対応>

- ✓ 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

<先行開発(フロントランナー)>

- ✓ 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

選択と集中：商品・開発戦略



■ 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。

環境規制

耐久性

シンプル低価格

デザイン

基本性能を確保する
プラットフォームの開発



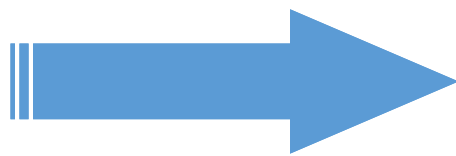
選択と集中：商品・開発戦略



■ 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



電動耕運機工レ菜(2009年)

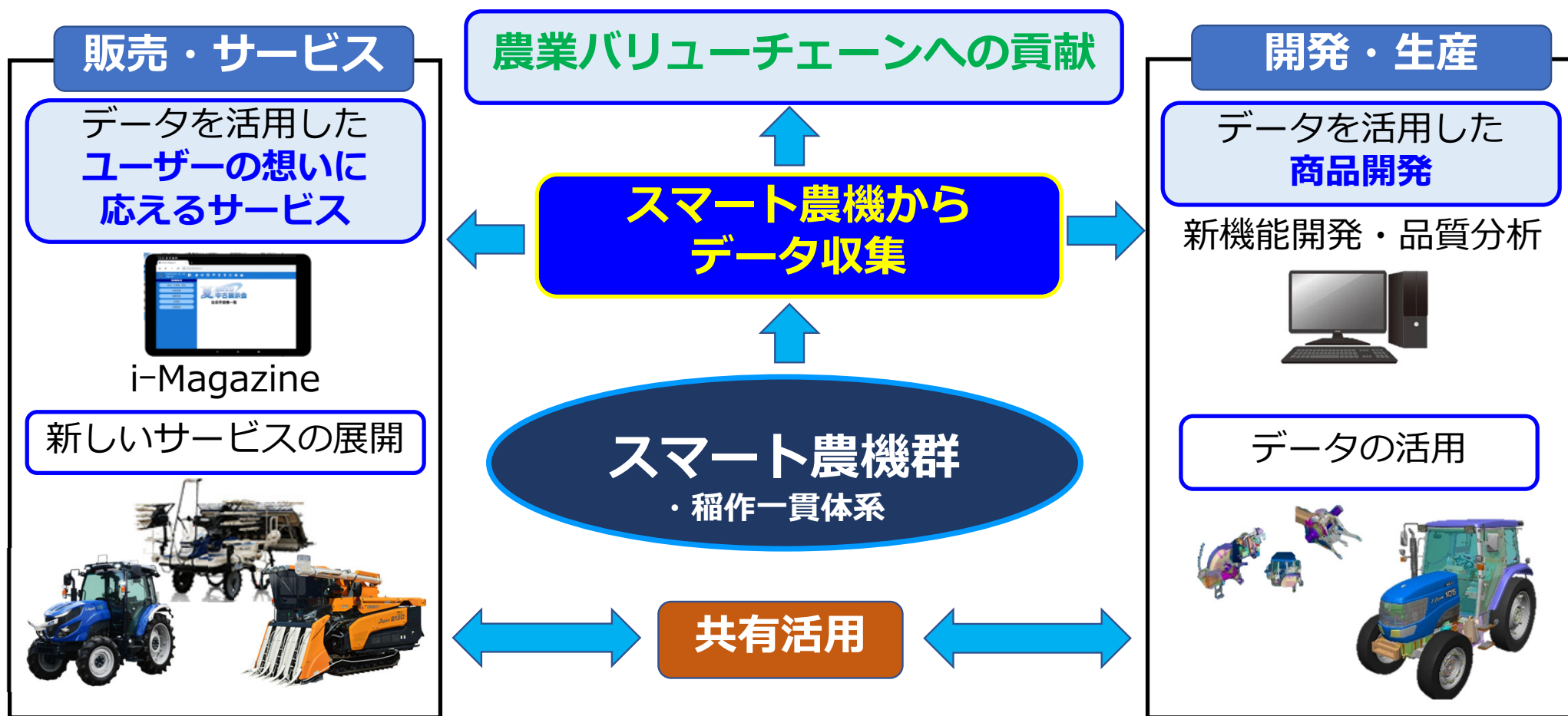


■ 自動化・ロボット化・データ活用

- ✓ 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



ビジネスモデル転換：DXの推進



ビジネスモデル転換：ニューノーマル



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

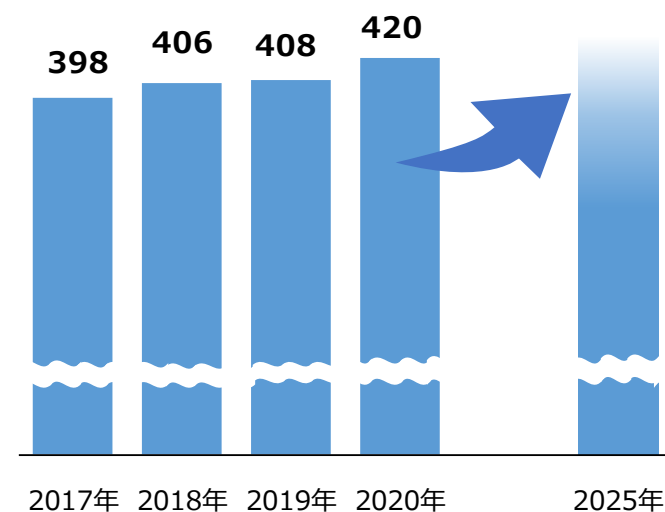
ビジネスモデル転換：付帯サービス



・付帯サービス収入

国内	<ul style="list-style-type: none">✓ 部品、修理収入、作業機の拡大<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">✓ 部品、サービス事業の確立<ul style="list-style-type: none">・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

収益性改善：構造改革



■ 最適生産体制構築

✓ 生産体制再編成

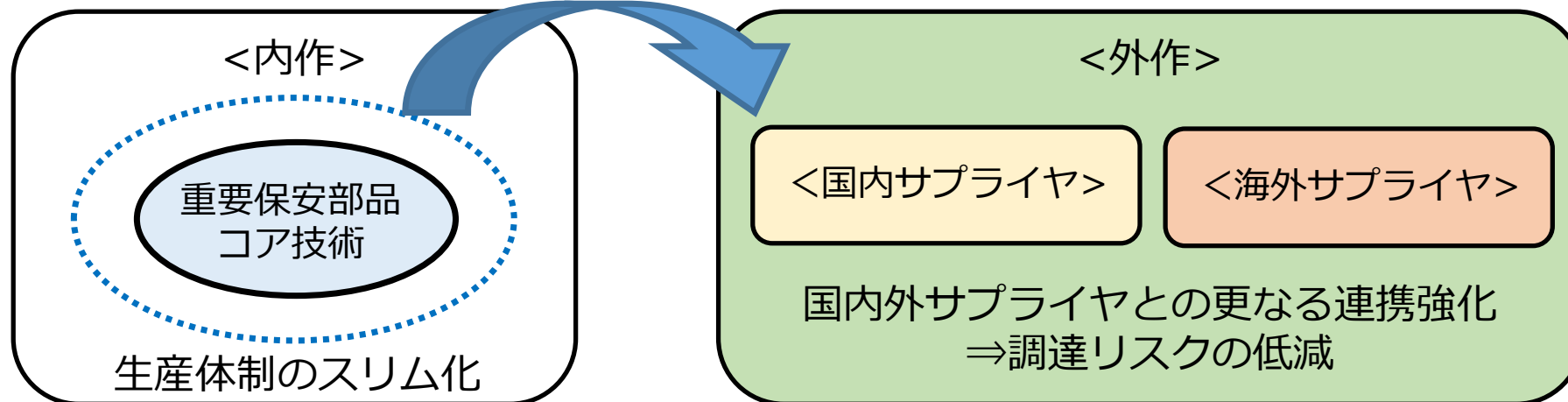
- ・ 部品、ユニットの生産拠点
- ・ 製品組立、出荷拠点



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

一部内作部品を外作化



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

収益性改善：経営効率化



業務効率化

- ✓ 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

- ✓ 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

- ✓ 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

- ✓ 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

収益性改善：財務・資本戦略



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



■ 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%**

→ 売上総利益率改善

最適化

- ・ 製品ごとの利益率改善
- ・ 不採算商品の見直し

選択と集中

- ・ メンテナンス収入拡大
- ・ 新規事業

→ 固定費率改善

- ・ 生産区分最適化
- ・ 余剰設備の整理
- ・ RPA、シェアード強化

- ・ ブロック戦略
- ・ 不採算事業の整理

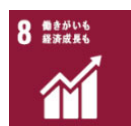
ESG : 事業を通して実現するSDGs



■ SDGsと当社事業の関連



工口商品・環境負荷低減活動



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

ESG : ESGマテリアリティの特定



マテリアリティ (重要課題)

社会への提供する価値 (一例)

関連するSDGs

事業活動を通じた社会課題の解決

基本戦略
 1. ベストソリューションの提供
 2. 収益とガバナンス強化による企業価値向上

- ✓ 農業・景観整備の生産性向上、安全や環境負荷低減に貢献する商品・サービス
- ✓ 女性農業者の活躍促進 (農業女子応援プロジェクト)
- ✓ 地域社会の活性化・発展

持続的な価値創造と成長を支える要素

社会

ブランド価値向上 顧客満足向上と品質づくり
 サプライチェーンマネジメント
 社会貢献と国際協調

エンゲージメント向上 ダイバーシティ
 働きやすい職場づくり
 労働安全衛生マネジメント

- ✓ 多様な人材の創出
- ✓ 安全で働きがいのある職場提供

環境

環境保全 環境経営マネジメント
 環境適合設計 (エコ商品)
 環境負荷低減 (CO2ほか)

- ✓ 温暖化ガス排出量削減
- ✓ 循環型社会形成への貢献

企業統治

企業価値向上 ガバナンスの強化
 リスクマネジメント
 コンプライアンス
 情報開示と建設的な対話

- ✓ 企業価値向上、安定的な配当

ESG : エコ商品、環境マネジメント

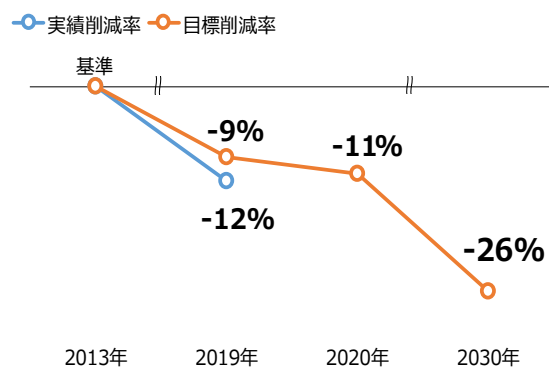


- ✓ グループ全体で環境マネジメントシステム (EMS)を導入
- ✓ 環境負荷低減に向け、中長期目標を設定し推進

中長期目標

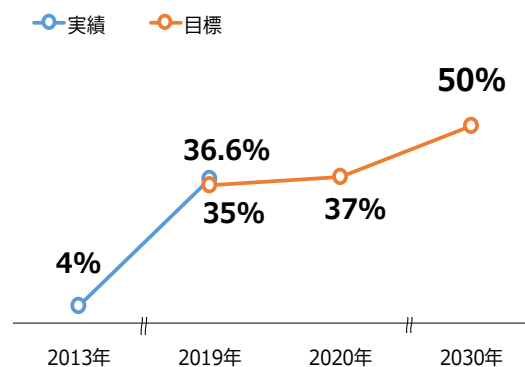
国内製造所の生産活動における CO2排出量削減

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)



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

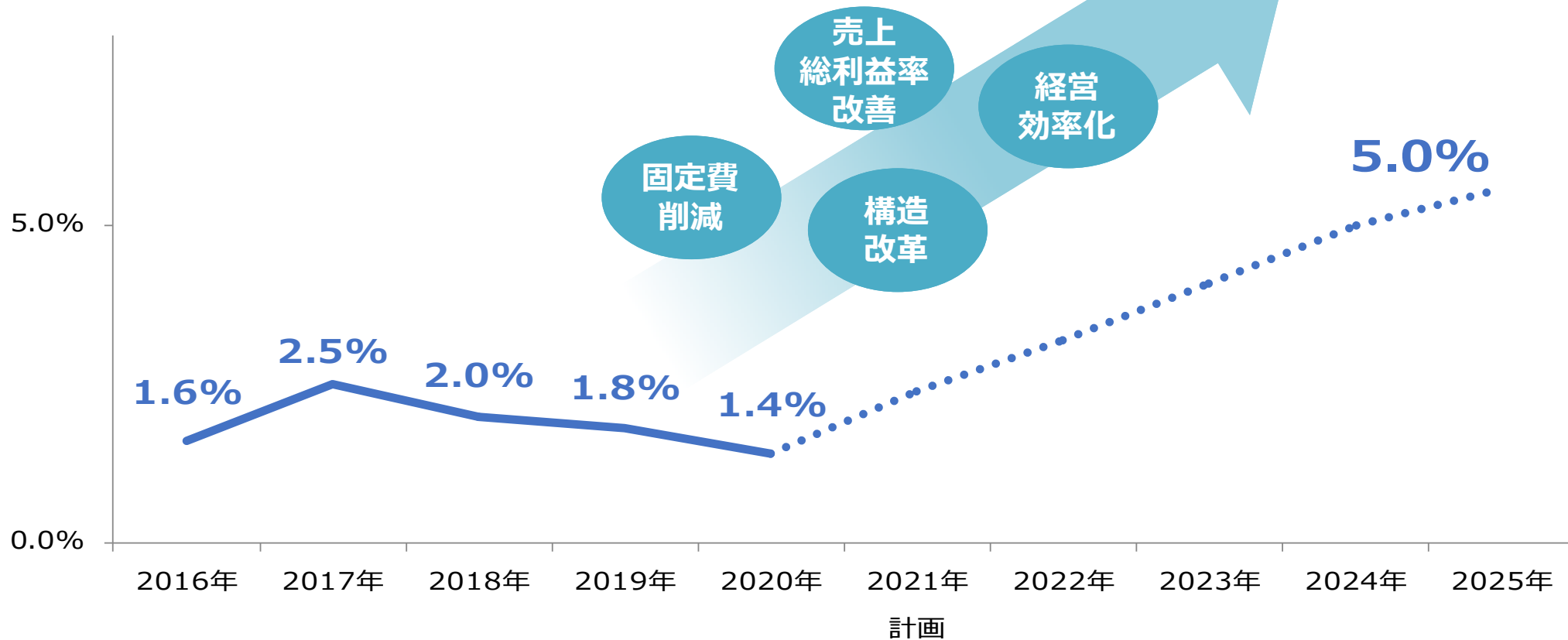
ESG : ガバナンス



	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		CGコード 改訂	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



営業利益率 5%



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。



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。