

# 2018年12月期 決算説明会

井関農機株式会社  
代表取締役 会長執行役員  
菊池 昭夫  
2019年2月15日

# 目次

1. 2018年12月期 業績の概要
2. 国内外市場の動向
3. 2019年12月期 業績予想
4. 中期経営計画について



## ※本日の説明ポイント

### ■ 2018年12月期実績

#### 減収減益

海外 : 成長エンジンの中国・アセアン足踏み

### ■ 2019年12月期予想

#### 増収増益予想も緩やかな回復

### ■ 2020中期経営計画

#### 目標数値は2年程度後ろ倒し

・基本戦略は引続き継続

(説明のポイント)

・2018年12月期実績

成長エンジンの中国、アセアンが足踏み。その影響が大きく、減収減益。

・2019年12月期予想

増収増益予想も、海外市場の動向より、業績回復は緩やかな見通し。

・2020中期経営計画

目標数値の達成を2年程度後ろ倒し。

ただし、中期経営計画の基本戦略は引続き継続。

# 1. 2018年12月期 業績の概要

## 連結業績の概要

(単位: 億円、%)

	15/12期		16/12期		17/12期		18/12期		前期比	※2 予想比
	※1 実績	実績	実績	比率	実績	比率	実績	比率		
売上高	1,568	1,531	1,584	100.0	1,560	100.0	△24		+10	
(国内)	1,254	1,210	1,231	77.7	1,228	78.7	△3		+9	
(海外)	314	321	353	22.3	332	21.3	△21		+1	
営業利益	2	25	40	2.5	32	2.0	△8		±0	
経常利益	4	16	42	2.7	26	1.7	△16		±0	
親会社株主に帰属する 当期純利益		9	28	1.8	11	0.7	△17		△3	
為替 レート (円)	米ドル	119.9	108.6	112.1	110.2		△1.9		+0.2	
	ユーロ	134.9	120.1	126.8	130.9		+4.1		+0.9	

※1: 15/12期は決算期変更により9ヶ月決算であったため、12ヶ月に調整し算出している ※2: 予想比は2018年11月12日公表予想との対比

2018年12月期 決算説明会

5

### (連結業績の概要)

#### ■前期比

##### <売上高>

- ・24億円減収の1,560億円。
- ・国内は3億円、海外は21億円のそれぞれ減収。

##### <収益面>

- ・営業利益以下、いずれも減益。

#### ■予想比

- ・営業利益は、2018年11月に公表の業績予想通り。

# 国内売上高

▶ 新商品を投入した田植機で増収  
作業機・部品・修理収入は引続き好調



(単位:億円)

		15/12期	16/12期	17/12期	18/12期	前期比		※2	
		※1 実績	実績	実績	実績		備考	予想比	
農機 製品	整地機	301	276	282	274	△ 8	トラクター: △6	+10	
	栽培機	99	91	85	92	+ 7	田植機: +4、移植機: +3	± 0	
	収穫調製機	219	209	204	200	△ 4	コンバイン: △2	△ 3	
	小計	619	576	571	566	△ 5		+ 7	
	農機 関連	作業機	180	190	197	202	+ 5		△ 3
		部品	141	144	147	148	+ 1		△ 1
		修理収入	49	52	54	56	+ 2		± 0
		小計	370	386	398	406	+ 8		△ 4
	計	989	962	969	972	+ 3		+ 3	
	施設工事	55	51	66	57	△ 9		+ 3	
その他農業関連	210	197	196	199	+ 3		+ 3		
合計	1,254	1,210	1,231	1,228	△ 3		+ 9		

※1: 15/12期は決算期変更により9ヶ月決算であったため、12ヶ月に調整し算出している ※2: 予想比は2018年11月12日公表予想との対比

2018年12月期 決算説明会

6

(国内売上高)

国内売上高1,228億円

<前期比: △3億円>

- ・農機製品は、栽培機で新商品のGPS機能を搭載した直進アシスト田植機が好調も、製品合計は5億円の減収。
- ・作業機・部品・修理収入は引続き増勢を維持し、農機製品でのマイナスをカバー。
- ・国内売上高全体では施設工事の減収もあり3億円減収。

<予想比: +9億円>

- ・整地機トラクタが予想を上回り農機製品で+7億円。

# 海外売上高



》中国、アセアンでの現地在庫調整により減収

(単位: 億円)

	15/12期 ※1 実績	16/12期 実績	17/12期 実績	18/12期 実績	前期比		※2 予想比
						備考	
北米	128	107	91	108	+17	取引条件変更一巡 トラクタ: +15	+1
欧州	110	93	107	109	+2	芝刈機: +2	△5
中国	11	32	38	10	△28	現地在庫調整 田植機: △24	±0
アセアン	18	30	48	39	△9	コンバイン: △9	+2
その他	19	20	27	18	△9	トラクタ: △9	+1
製品計	286	282	311	284	△27		△1
部品その他	28	39	42	48	+6		+2
連結売上高合計	314	321	353	332	△21		+1
中国事業を含む グローバル海外売上高合計	380	370	387	370	△17		△15
グローバル海外売上高比率	23.2%	23.4%	23.9%	23.2%	△0.7%		△0.8%

※1: 15/12期は決算期変更により9ヶ月決算であったため、12ヶ月に調整し算出している ※2: 予想比は2019年11月12日公表予想との対比

2019年12月期 決算説明会

7

(海外売上高)

海外連結売上高332億円

中国事業を含むグローバル海外売上高370億円、グローバル海外売上高比率23.2%

<前期比: △21億円>

・北米、欧州で堅調も、成長エンジンである 中国やアセアンで大きく減収。

<予想比: +1億円>

・ほぼ予想通り。

# 営業利益



▶減収による粗利益悪化と子会社合併に伴う退職給付計算原則適用等の  
一時的負担、排ガス規制対応商品等の開発費用増等により減益

(単位: 億円、%)

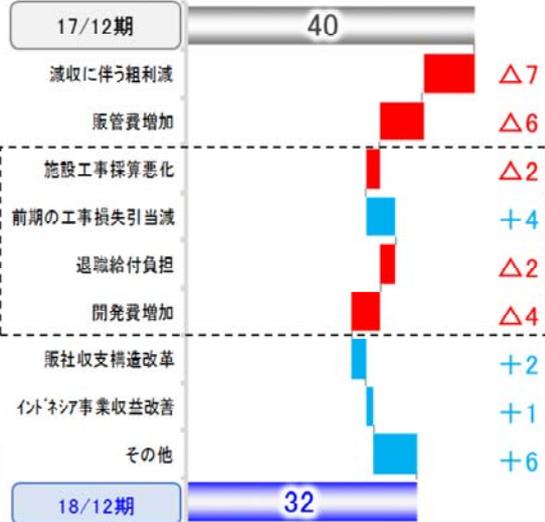
	17/12期 実績	18/12期 実績	前期比	※ 予想比
売上高	1,584	1,560	△24	+10
売上総利益	462	460	△2	△5
粗利率	29.2%	29.5%	+0.3%	△0.5%
販管費	422	428	+6	△5
人件費	249	254	+5	±0
その他経費	173	174	+1	△5
営業利益	40	32	△8	±0

※予想比は2018年11月12日公表予想との対比

## 【為替影響(億円)】

売上	原価	販管費	営業利益
△1	0	0	△1

## 【前期比増減内訳(億円)】



(営業利益)

営業利益32億円

<前期比: △8億円>

- ・減収に伴う粗利益の減少や、人件費など販管費の増加、子会社合併に伴う退職給付計算原則適用による一時的負担のほか、国内排ガス4次規制対応商品等の開発費用など、当期限りの一過性の減益要因が影響。
- ・販社収支構造改革やインドネシア事業収益改善など小額ながら着実に効果を発揮。
- ・為替による影響は売上高、営業利益で△1億円。

<予想比: ±0億円>

- ・ほぼ予想通り。

## 経常利益、当期純利益



》為替差損や市場低迷を受けた中国持分法適用会社の  
収益悪化により経常損益悪化

(単位:億円)				
	17/12期 実績	18/12期 実績	前期比	※ 予想比
営業利益	40	32	△ 8	± 0
金融収支	△ 7	△ 8	△ 1	△ 1
その他営業外損益	9	2	△ 7	+ 1
経常利益	42	26	△ 16	± 0
特別利益	5	1	△ 4	△ 1
特別損失	△ 9	△ 5	+ 4	△ 1
税前利益	38	22	△ 16	△ 2
税、税調整額	△ 10	△ 11	△ 1	△ 1
親会社株主に帰属する 当期純利益	28	11	△ 17	△ 3

営業外損益増減内訳(前期比)	
為替差損益	△ 3億円
持分法投資損益	△ 8億円
受取技術料(TAFE社)	+ 5億円

【持分法投資損益増減】 (億円)		
17/12期	18/12期	増減
△ 2	△ 10	△ 8

※予想比は2018年11月12日公表予想との対比

2018年12月期 決算説明会

9

(経常利益、当期純利益)

経常利益26億円

<前期比: △16億円>

- ・為替差損益の悪化: △3億円。
- ・東風井関の最終赤字による持分法投資損益の悪化: △8億円
- ・TAFE社からの受取技術料の計上: +5億円

<予想比: ±0億円>

- ・予想通り

当期純利益11億円

<予想比: △3億円>

- ・投資有価証券評価損の計上などにより3億円の未達。

# バランスシート(連結)



(単位: 億円)

	17/12月末	18/12月末	増減		17/12月末	18/12月末	増減
現 預 金	80	75	△ 5	仕 入 債 務	407	397	△ 10
売 上 債 権	251	233	△ 18	有 利 子 負 債	663	698	+ 35
棚 卸 資 産	534	537	+ 3	( 内 借 入 金 )	(596)	(635)	(+39)
( 内 製 品 ・ 商 品 )	(454)	(465)	(+11)	そ の 他 負 債	234	228	△ 6
そ の 他 流 動 資 産	52	83	+ 31	負 債 計	1,304	1,323	+ 19
流 動 資 産 計	917	928	+ 11	純 資 産	709	689	△ 20
有 形 ・ 無 形 固 定 資 産	966	979	+ 13	( 利 益 剰 余 金 )	(165)	(169)	(+ 4)
投 資 そ の 他 資 産	130	105	△ 25	( 有 価 証 券 評 価 差 額 金 )	(18)	( 4 )	(△ 14)
( 投 資 有 価 証 券 )	(71)	(58)	(△ 13)	( 為 替 換 算 調 整 勘 定 )	(11)	( 9 )	(△ 2)
固 定 資 産 計	1,096	1,084	△ 12	負 債 ・ 純 資 産 計	2,013	2,012	△ 1
資 産 合 計	2,013	2,012	△ 1				

2018年12月期 決算説明会

10

(バランスシート)

<売上債権: △18億円>

・海外売上の減少などによる。見合いで仕入債務が10億円減少。

<有利子負債: +35億円>

・製造子会社での設備投資、関連会社への貸付金の増加などによる。

<純資産: △20億円>

・利益剰余金は増加も、有価証券評価差額金、為替換算調整勘定の減少による。

# 有利子負債と配当

## 1. 有利子負債



D/Eレシオ(倍)	0.76	0.94	0.97	1.04	0.94	1.01
自己資本比率(%)	34.0%	34.0%	33.0%	32.2%	34.4%	33.4%
有利子負債(億円)	522	668	658	695	663	698
純資産(億円)	687	711	681	671	709	689

## 2. 配当

(単位:円)

	16/12期実績	17/12期実績	18/12期予定
期末配当	1.5	30	30

※2017年7月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

(有利子負債と配当)

- ・有利子負債: 35億円増加の698億円。
- ・D/Eレシオ: 1.01倍。
- ・18年12月期期末配当: 30円を予定。

## 2. 国内外市場の動向

2018年12月期 決算説明会

# 国内農機市場の動向

▶ 需要は弱含み横ばいで推移

## ■ 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

## ■ 農機需要(作業機、野菜作機械の動向、1~12月)

(単位:億円)

	2015年	2017年	増減率
主要9機種	2,452	2,490	101.5%
作業機・野菜	529	563	106.4%

出所:日農工出荷統計より当社推計

作業機、野菜作機械の  
需要拡大

(国内農機需要)

<2018年>

- ・小型機械の需要は減少傾向ながら、機械が大型化し 台あたり単価が上昇。結果として需要は、横ばいながらやや弱含みで推移。
- ・農業構造の変化に伴い、作業機・野菜機械の需要は拡大を続けている。

<2019年>

- ・10月に消費増税が予定されているが、農家の大規模化が加速し、計画的に投資する農家が増えている傾向、増税幅が2%、排ガス規制も無いため、2014年の増税時ほどではないものの、一定の前寄せ購入は発生すると想定。
- ・ただし、10~12月の反動減により、年間では微増程度と見ている。

# 国内農機出荷と当社状況



≫ 業界当社ともに前年並み

主要9機種 前年伸長率(金額、移動年計) ※当社推計 (単位:%)

		15/12	16/12	17/12	18/12
業界	(出荷金額)	84%	103%	99%	100%
当社	(実売金額)	94%	90%	102%	99%

※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

(国内農機出荷と当社実売状況)

<主要9機種前年伸長率(金額、移動年計)>

- ・業界全体:前年比100%。
- ・当社実売:前年比99%。

## ■農林水産予算案

2018年度補正+2019年度予算 **3兆316億円**  
(対前年比 +2,615億円)

## ■農機・農業施設に関する主な予算

区分	事業名	予算額
31当初	スマート農業加速化実証プロジェクト	5億円
30補正	スマート農業技術の開発・実証プロジェクト	62億円
31当初	強い農業・担い手づくり総合支援交付金のうち 先進的農業経営確立支援タイプ 地域担い手育成支援タイプ	230億円
30補正	担い手確保・経営強化支援事業	50億円
30補正	産地パワーアップ事業	400億円
30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)	560億円

スマート農業加速に  
向けたプロジェクト  
予算化

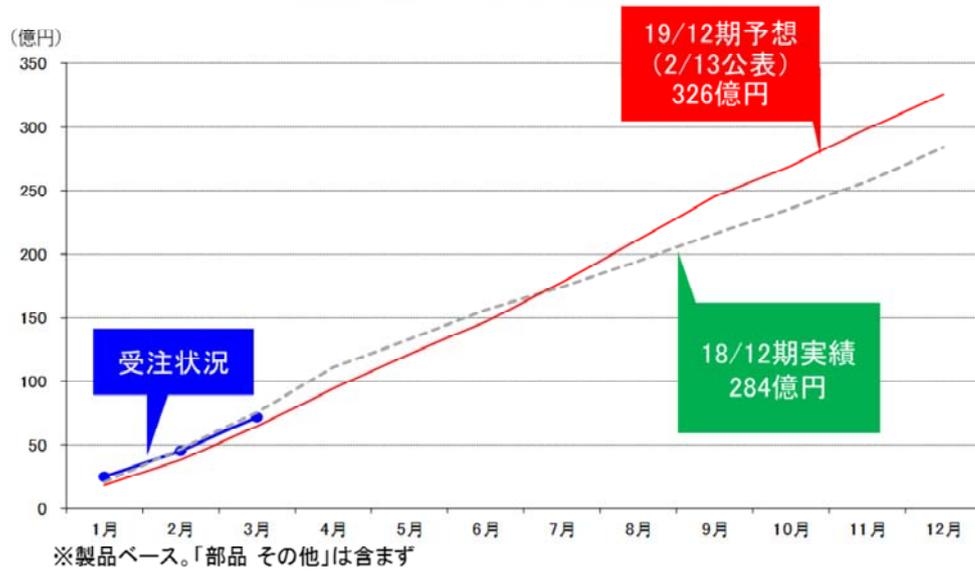
(国内農政の動向)

・農林水産予算:3兆316億円。

一大規模化、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。  
特に、スマート農業加速に向けたプロジェクト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。

# 海外製品売上の直近状況

≫1~3月は計画を上回って推移



(海外製品売上の直近状況)

<3月までの受注状況>

・計画を上回って推移。

# 海外市場の動向(北米)

>> 18/12期: AGCO社の好調な実売を受け堅調  
 19/12期: 昨年投入の新機種を中心に増収計画

## 1. 市場の動向

(単位:千台、%)

区分(PTO馬力)	コンパクト (40HP以下)		ユーティリティ (40~100HP)		大型クラス (100HP以上)	
	米国	カナダ	米国	カナダ	米国	カナダ
2017年1-12月	142	14	156	59	7	66
2018年1-12月	155	15	170	60	6	67
増減率	109%	105%	109%	102%	97%	101%

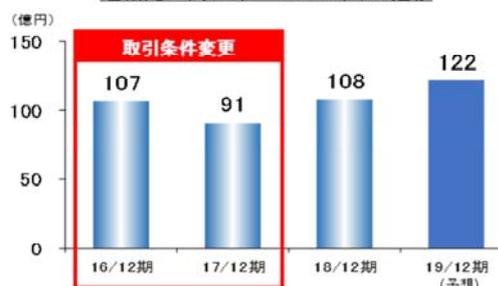
(出所:AEM統計)

## 2. AGCO社(OEM先)の状況

実売台数(18/1-12月)

- コンパクト : 前年比 116%
- ユーティリティ : 前年比 115%

連結売上高(当社-AGCO社)の推移



## 3. 当社の売上・受注状況

出荷・受注(19/1-3月) : 前年同期比 115%  
 ・AGCO社実売に連動して堅調

(北米市場の動向)

<市場動向(2018年1~12月)>

- ・ユーティリティクラス: 101%。
- ・コンパクトクラス: 109%  
 - 各馬力区分で前年比増加。

<AGCO社の状況(2018年1~12月)>

- ・中小型市場での競争が激化する中、市場の伸びを上回って推移。

<当社の出荷・受注状況(2019年1~3月)>

- ・前年同期比: 115%  
 - AGCO社の実売に連動し、コンパクトトラクタの受注が増加。

昨年投入のサブコンパクトトラクタの新機種を中心に売上拡大を図る。

## 海外市場の動向(欧州)



▶ ISEKIフランスに加え、イギリス新規代理店が本格販売に、  
年後半には新機種投入もあり、増収計画

### 1. 市場の動向

イギリスのEU離脱問題、為替、天候要因など先行き不透明な部分もあるが、  
景観整備プロ市場は底堅く、2018年並みを予想。

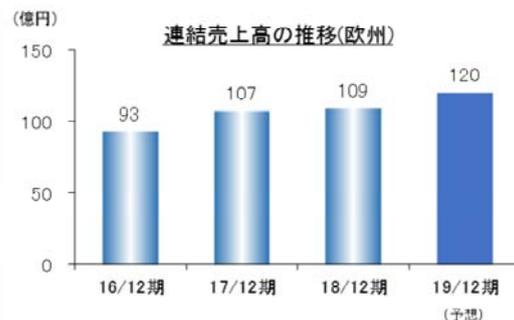
### 2. 現地の実売状況

#### ▶ 実売(18/1-12月)

- ・現地販売代理店 : 前年比 101%  
(台数ベース)
- ・ISEKIフランス : 前年比 104%  
(連結子会社、金額ベース)

### 3. 当社の売上・受注状況

- 出荷・受注(19/1-3月) : 前年同期比 81%
- ・モデルチェンジ前の在庫調整が影響



2018年12月期 決算説明会

18

(欧州市場の状況)

#### <市場動向>

- ・イギリスのEU離脱問題や為替、天候要因など先行き不透明な部分もあるが、  
景観整備プロ市場は底堅く、前年並みと見ている。

#### <現地の実売状況(2018年1~12月)>

- ・欧州販売代理店(台数): 前年比101%。
- ・ISEKIフランス(金額): 前年比104%。

#### <当社の出荷・受注状況(2019年1~3月)>

- ・前年同期比: 81%  
ー主要国のフランスでのモデルチェンジ前の在庫調整が影響。  
計画比では上回って推移している。

2014年の子会社化以来、堅調に業績を伸ばしているISEKIフランスに加え、  
昨年出資したイギリスの新規代理店は順調にスタートし、今年本格販売。  
また、年後半にはサブコンパクトトラクタの新機種投入を予定しており、拡販を図る。

## 海外市場の動向(アセアン:タイ)



》18/12期:現地在庫調整により減収

19/12期:営業・サービス面からサポートし踊り場脱却を図る

### 1. 市場の動向

農産物価格は安定傾向にあるものの、農家の消費マインドは本格的に回復していない。販売競争激化によりマーケットは強含み横ばいを見込む。

### 2. 現地販売会社[IST Farm Machinery]の状況【三菱商事80%、当社20%出資】

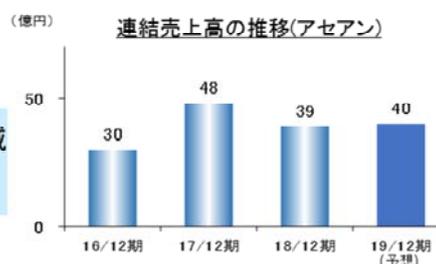
現地実売台数(アセアン戦略トラクタ、18/1-12月): 前年比 88%

一方、各ディーラーの販売(小売)は、前年並み

### 3. 当社の売上・受注状況

出荷・受注(19/1-3月): 在庫調整により大幅減

・ディーラー在庫の消化は進んでいる



2018年12月期 決算説明会

19

(アセアン タイの状況)

#### <市場動向>

- ・農作物価格は安定傾向にあるが、農機購買マインドは本格的に回復していない。
- ・一方、ファイナンスなどの販売競争は激化。マーケットは横ばいから微増とみている。

#### <現地実売状況(2018年1~12月)>

- ・ISTファームマシナリー: 在庫調整により前年比88%。
- ・一方、各ディーラーの小売ベースでは前年並み。

#### <当社のお荷・受注状況(2019年1~3月)>

- ・現地ISTファームマシナリーの在庫調整により、前年同期比大幅に減少も、ディーラー在庫の消化は進んできている。

本年度は、ISTファームマシナリーによる販売促進の強化とともに、営業・サポートを厚くして踊り場からの脱却を図る。

## 海外市場の動向(アセアン:その他)



» ISEKIタイランドによる営業・サービス体制の強化、  
その他地域でのパートナーとの連携により販売拡大を図る

### ■ インドネシア

#### ➢ 市場動向

2015年から続く政府主導の機械化推進(政府入札)。2019年政府予算はトラクタで前年を上回る台数提示も、4月大統領選の結果には注視が必要。

#### ➢ 当社状況

4月までは例年並みの受注を獲得。

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構築に着手

### ■ その他(ミャンマー等)

#### ➢ 市場動向

機械化進展により需要が見込める。

#### ➢ 当社状況

ISTおよびAGCO社が持つ販売網を活用し、アセアンでの販売拡大を目指す。



2018年12月期 決算説明会

20

(アセアン その他の地域の状況)

### <インドネシア>

- ・政府主導の入札による農機普及の後押しが継続され、2019年はトラクタで前年を上回っているが、4月に大統領選挙が予定されており注視が必要。
- ・2019年は、4月までは例年並みの受注を獲得。  
ISEKIタイランドによる販売代理店の営業サービス支援と、今後のマーケット拡大も想定し着手した、補修部品供給体制を強化推進。

### <ミャンマー等周辺国>

- ・農業の機械化進展に向けて、需要増加が見込める。
- ・ISTファームマシナリーおよびAGCO社が持つ既存の販売網を活用し、アセアンでの販売拡大を図る。

# PT.井関インドネシア(生産子会社)

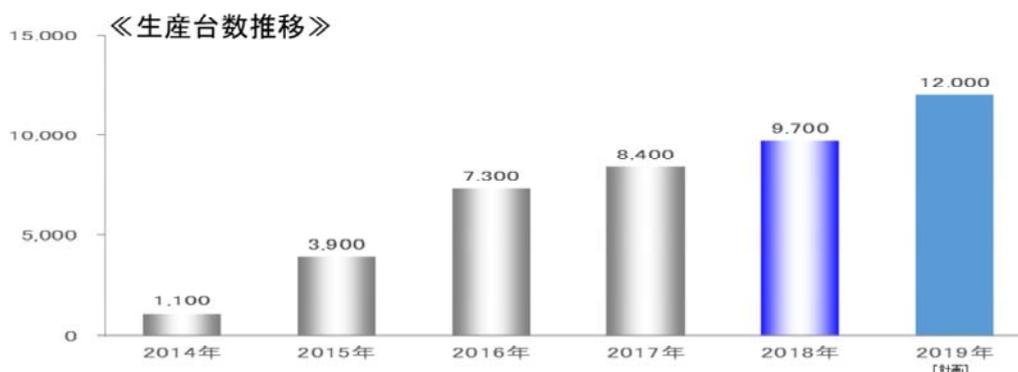


》増産へ向け体制整備

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 計画
生産台数	1,100	3,900	7,300	8,400	9,700	12,000
営業利益	△3	△4	△3	3	1	3



2018年12月期 決算説明会

21

(インドネシア生産子会社 PT.井関インドネシア)

2018年: 営業利益1億円。

- ・北米 AGCO社、アセアン ISTファームマシナリーと、現地サイドでの在庫調整により、生産台数は9,700台と当初計画に対して減少。
- ・現調化等による原価低減を図るとともに、生産性改善、生産管理体制強化を進めてきた結果、引き続き黒字は維持。

＜PT.井関インドネシア増産体制へ＞

- ・昨年来進めていた、増産に向けた体制作りも整ってきている。今後、海外で稼ぐため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。

# 海外市場の動向(中国:市場動向)



≫2018年は中国政府の補助金発表遅れや  
米麦価格低迷などの影響により低調

## 1. 中央政府補助金

(単位:億元)

2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
215	217.5	238	238	237	186	186	未公表

## 2. 2018年1~12月農機業界の動向(前期比、台数)

(単位:%)

	※業界
田植機(歩行、乗用)	△ 31%
コンバイン(汎用、自脱)	△ 22%
トラクタ(大中型)	△ 21%

※(出所)中国農業機械工業協会

### (中国市場の動向)

#### <2018年市場動向>

- ・補助金の配分発表が例年より2ヶ月遅れたことや、米麦価格下落により、市場全体は冷え込んだ状況。
- ・農機業界:田植機で約30%の減少、コンバイン、トラクタで約20%の減少。

#### <2019年市場予想>

- ・中央政府の2019年補助金については未発表も、農業機械補助金を含む『農業生産発展資金』は、昨年より10%増の見込み。  
農業機械補助金も、昨年同水準は維持されると予想。

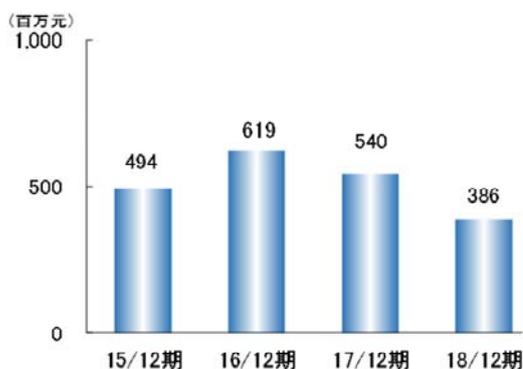
# 海外市場の動向(中国:東風井関)

≫18/12期:中国国内販売、輸出ともに減少

19/12期:東風グループと一体となって体制強化

## 1. 東風井関の状況

### ■ 東風井関売上高推移(現地通貨ベース)



### ■ 東風井関の販売状況(18/1-12月)

- 中国国内販売は、田植機が減少
- アセアン向け輸出は、インドネシア向けコンバインが減少

- 2019年  
東風グループと一体となり、  
商品開発・製造・販売・アフター  
サービスに至る体制強化を図る。

## <東風井関の状況(2018年1~12月)>

- ・市場の冷え込みを受け大きな落ち込み。また、アセアン向けトラクタ、コンバインも減少し、低調に推移。
- ・赤字幅が拡大し、当社連結経常利益に影響。

東風サイドと従来以上に一体となり、新商品開発から製造、販売、アフターサービスに至る体制の強化を図っている。

## 海外市場の動向(その他)

▶ 韓国: 高性能機マーケットにトラクタ、コンバインを投入

### ■ 韓国

#### ▶ 市場動向

農家数減少傾向により、高性能機マーケットが主流になってきている。

#### ▶ 当社状況

韓国No1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「TJシリーズ」、コンバイン「HJシリーズ」を投入。

<当社フラッグシップ機を投入>



2018年12月期 決算説明会

24

(韓国市場の動向)

<市場動向>

・韓国のマーケットは、日本同様、農家数は減少傾向で大規模化が更に進み、高性能な農機が主流になってきている。

<当社の状況(2019年)>

・韓国国内のNo1農機メーカーである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「TJシリーズ」、コンバイン「HJシリーズ」を投入し、拡販を図る。

### 3. 2019年12月期 業績予想

2018年12月期 決算説明会

# 2019年12月期 連結業績予想



(単位: 億円)

	17/12期		18/12期		19/12期		前期比 増減
	実績	比率	実績	比率	予想*	比率	
売上高	1,584	100.0	1,560	100.0	1,640	100.0	+80
(国内)	1,231	77.7	1,228	78.7	1,267	77.3	+39
(海外)	353	22.3	332	21.3	373	22.7	+41
営業利益	40	2.5	32	2.0	40	2.4	+8
経常利益	42	2.7	26	1.7	26	1.6	±0
親会社株主に帰属する 当期純利益	28	1.8	11	0.7	16	1.0	+5
為替レート	米ドル	112.1	110.2		108.0		△2.2
	ユーロ	126.8	130.9		125.0		△5.9
為替感応度 (百万円、営業利益ベース)	米ドル				7		
	ユーロ				15		

\* 予想: 2019年2月13日公表予想

2018年12月期 決算説明会

26

## (2019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と予想。

- ・売上高: 1,640億円
- ・営業利益: 40億円
- ・経常利益: 26億円
- ・当期純利益: 16億円

想定為替レート: 1米ドル108円、1ユーロ125円

為替感応度(営業利益): 米ドル7百万円、ユーロ15百万円

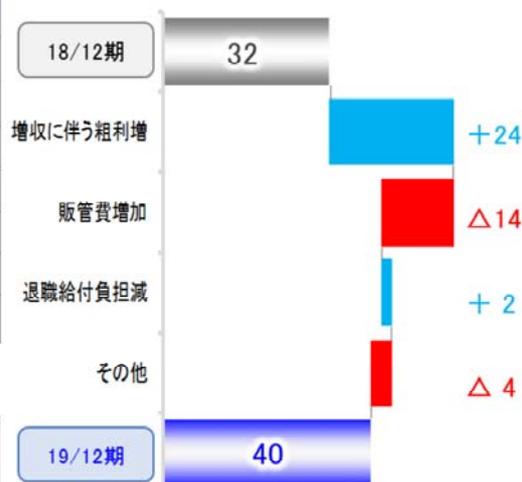
# 連結営業利益・配当予想

## 1. 営業利益

(単位: 億円、%)

	17/12期 実績	18/12期 実績	19/12期 予想*	前期比 増減
売上高	1,584	1,560	1,640	+80
売上総利益	462	460	482	+22
粗利率	29.2%	29.5%	29.4%	△0.1%
販管費	422	428	442	+14
人件費	249	254	260	+6
その他経費	173	174	182	+8
営業利益	40	32	40	+8

【前期比増減内訳(億円)】



## 2. 配当予想

(単位: 円)

	17/12期 実績	18/12期 予定	19/12期 予想*
期末配当	30	30	30

\* 予想: 2019年2月13日公表予想

2018年12月期 決算説明会

27

(連結営業利益、配当予想)

<連結営業利益>

・販管費の増加はあるものの、増収による粗利益の増加に加え、国内販売会社の収支構造改革や、海外製品の収益改善等で吸収し、前期比8億円増益の40億円。

<配当予想>

1株あたり30円を予想。

# 国内売上高の内訳

(単位:億円)

		17/12期 実績	18/12期 実績	19/12期 予想※	前期比 増減	
農機 製品	整地機	282	274	291	+17	
	栽培機	85	92	94	+2	
	収穫調製機	204	200	201	+1	
	小計	571	566	586	+20	
	農機 関連	作業機	197	202	213	+11
		部品	147	148	153	+5
		修理収入	54	56	59	+3
		小計	398	406	425	+19
	計	969	972	1,011	+39	
	施設工事	66	57	52	△5	
その他農業関連	196	199	204	+5		
合計	1,231	1,228	1,267	+39		

※予想:2019年2月13日公表予想

## (国内売上高予想)

- ・昨年12月に発表した大規模向け新製品の、トラクタ、コンバインいずれも大型のJapanシリーズを中心とした農機製品および作業機、部品、修理収入等の農機関連の増収を見込み、前期比39億円増収。

# 海外売上高予想

(単位: 億円)

	17/12期 実績	18/12期 実績	19/12期 予想	前期比 増減
北米	91	108	122	+14
欧州	107	109	120	+11
中国	38	10	2	△8
アセアン	48	39	40	+1
その他	27	18	42	+24
製品計	311	284	326	+42
部品その他	42	48	47	△1
連結合計	353	332	373	+41
中国事業を含む グローバル海外売上高合計	387	370	430	+60
グローバル海外売上高比率	23.9%	23.2%	25.3%	+2.1%

※ 予想: 2019年2月13日公表予想

## (海外売上高予想)

- ・中国、タイでの回復は見込まず、堅調な北米、欧州のほか、その他地域では韓国などアジア周辺国での増収を見込み、海外売上高全体で前期比41億円の増収。
- ・中国事業を含むグローバル海外売上高比率は、25.3%を見込む。

## 4. 中期経営計画について

2018年12月期 決算説明会

### ≡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

(基本理念、中期ビジョン)

#### <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

## 2020中期経営計画の位置付け

≡ 現中期計画(2016年～2020年)の見直し計画 ≡  
実現に至る道筋を確かなものにするべく  
環境変化を踏まえ残り3年間の戦略を見直し



### (2020中期経営計画の位置付け)

- ・2016年に策定した現中期計画は、2025年、10年後にあるべき姿に近づくための重要なステップとして、前半5か年の絵を示したもの。
- ・2018年に策定した中期経営計画は、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もの。

≡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

(2020中期経営計画 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

## 2020中期経営計画 数値目標

	2017/12期 実績	2020/12期 目標
<b>事業領域拡大</b>	連結売上高	1,584億円 ⇒ 1,900億円
	(グローバル 海外売上高比率※	24% ⇒ 40%
<b>収益性改善</b>	連結営業利益	40億円 ⇒ 90億円
	ROE	4.2% ⇒ 8.0%以上
<b>株主還元</b>	1株あたり 配当額	30円 ⇒ 50円

※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

(2020中期経営計画 数値目標)

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

# 市場環境の変化

	市場環境	想定からの変化
国内	<p><b>農業構造変化が想定以上に加速</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 担い手集中 (大規模化、低価格化、先端技術)</li> <li>› 畑作・野菜作への作付転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 未来投資戦略、農政によるスマート農業推進加速</li> <li>› 消費税増税による駆け込みと反動 (2019年10月予定)</li> <li>› 天候不順、長雨等による作況悪化</li> </ul>
海外	<p><b>引続き需要拡大。低価格志向顕著</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 北米: 小型市場(エコノミー)堅調</li> <li>› 欧州: 環境、先端技術需要増</li> <li>› アセアン: 農業生産性向上、食料増産により需要拡大</li> <li>› 中国: 補助金減額により市場停滞傾向</li> </ul>	<p><b>アセアン・中国が成長の踊り場</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› アセアン                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイ: 販売競争激化</li> </ul> </li> <li>› 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。</li> </ul>

## (市場環境の変化)

### 計画策定時に想定した市場環境からの変化

#### <国内市場の変化>

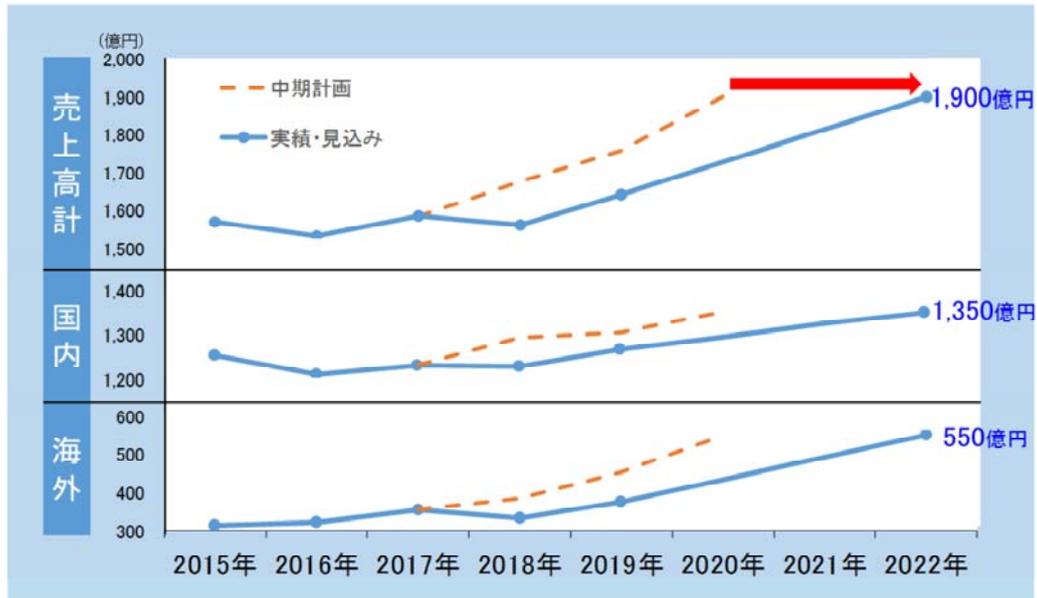
- ・スマート農業の推進が加速。
- ・消費増税の駆け込みと反動の影響。
- ・天候不順、長雨による作況悪化等が、購買意欲に影響懸念。

#### <海外市場の変化>

- ・タイ: 販売競争激化。
- ・中国: 補助金政策の変更や穀物価格低下による農機市場の低迷。

## 中期計画に対する進捗(連結売上高)

### 2020年中期売上目標達成を2022年に延期



2018年12月期 決算説明会

36

(中期計画に対する進捗(連結売上高))

- ・中期計画の基本的考え方、基本戦略、数値目標は変更しないが、目標達成時期は2年後ろ倒しになると考えている。
- ・目標達成に向けてグループをあげて引き続き取り組んでいく。

## 中期計画に対する進捗(連結営業利益)

### 2020年中期営業利益目標達成を2022年に延期



(中期計画に対する進捗(連結営業利益))

- ・連結営業利益についても、目標達成時期は2年後ろ倒しになると考えている。

# 基本戦略の取組み状況

	基本戦略	取組み状況
国内	<p><b>激変する国内農業への対応強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 販売・サービス体制広域化</li> <li>» 提案・フォローのサポート力強化</li> <li>» 収支構造改革</li> <li>» 商品開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 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→8社体制に</li> <li>» 作業機、部品・修理収入等が増加 農機需要に左右されにくい基盤強化図る</li> <li>» 大型機械、スマート農機の投入と 普及促進できる人材を育成</li> </ul>
海外	<p><b>海外事業の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 戦略パートナーとの提携強化による拡大</li> <li>» 市場にマッチした商品開発・投入</li> <li>» 部品、アフターサービス事業の充実、拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» U K : 新規代理店に出資 インド : 「TAFE社」と技術・業務提携</li> <li>» アジア、中南米等で試験販売開始 中国: 自主ブランド農機販売開始</li> <li>» アセアン、中国で体制を強化</li> </ul>

(基本戦略の取組み状況)

- ・国内、海外の展開は進捗させているが、2018年の売上は当初計画を下回った。

# 基本戦略の取組み状況

	基本戦略	取組み状況
開発生産	<p><u>開発・生産最適化による収益力強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外商品の収益改善</li> <li>徹底的な効率化による生産性向上</li> <li>中国事業(東風井関)収益改善と販売力強化</li> <li>インドネシア事業の更なる収益拡大</li> <li>海外生産拠点の増産体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計の標準化・共通化、型式削減を推進(海外商品出荷遅れにより効果は限定的)</li> <li>エンジン調達分一部内製化へ設備投資実施</li> <li>中国事業は改革半ば、課題を残す →体制強化で抜本的改革中 インドネシア事業は着実に改善進む</li> <li>インドネシア生産は15千台体制に(5千台増)</li> </ul>
その他	<p><u>成長に向けた積極的な設備投資</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3カ年で352億円</li> </ul> <p><u>人材・ガバナンス強化による企業価値向上</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な設備投資は実施、今後も継続</li> <li>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</li> </ul>

## (基本戦略の取組み状況)

- ・収益力強化の柱となる開発・生産体制は、取り組みを進めているが、海外売上減少、出荷遅れ等による影響を一部で受けている。
- ・設備投資は若干の遅れはあるものの、成長に向けた投資は継続実施。
- ・業務効率化プロジェクトを設置し、IT等を含めた働き方改革へ向け、全社一丸となって取り組んでいる。

## ■ 販売体制再編

拠点・人員配置見直しで生産性向上と収益改善

- ・広域販売会社 10社 ⇒ 8社へ(2019年1月1日～)  
 中セキ関東 + 中セキ信越 ⇒ 中セキ関東甲信越  
 中セキ関西 + 中セキ東海 ⇒ 中セキ関西中部



- ・大型整備拠点を核に営業所の整備  
 <2018年リニューアル拠点> 中核拠点の整備施設を拡充



2018年12月期 決算説明会

40

(国内 販売・サービス体制広域化)

- ・国内の販売体制は、マーケットの変化に合わせて再編を進めている。
- ・特に大型の整備拠点の整備を進めている。また、販売会社レベルでの再編も2019年1月に実施。

間接費の削減他、販促策やデータの活用など各社の強みを活かす。

## ■ 作業機・部品・修理収入の拡大 農機需要に左右されにくい基盤強化

作業機・部品・修理収入売上推移(億円)



(国内 収支構造改革)

- ・作業機、部品、修理収入は着実に拡大。
- ・販売体制再編と合わせ、販売会社の収支構造改革を進め、着実に成果を上げている。

## 成長に向けた設備投資は継続実施



### 》主な投資内訳(3カ年)

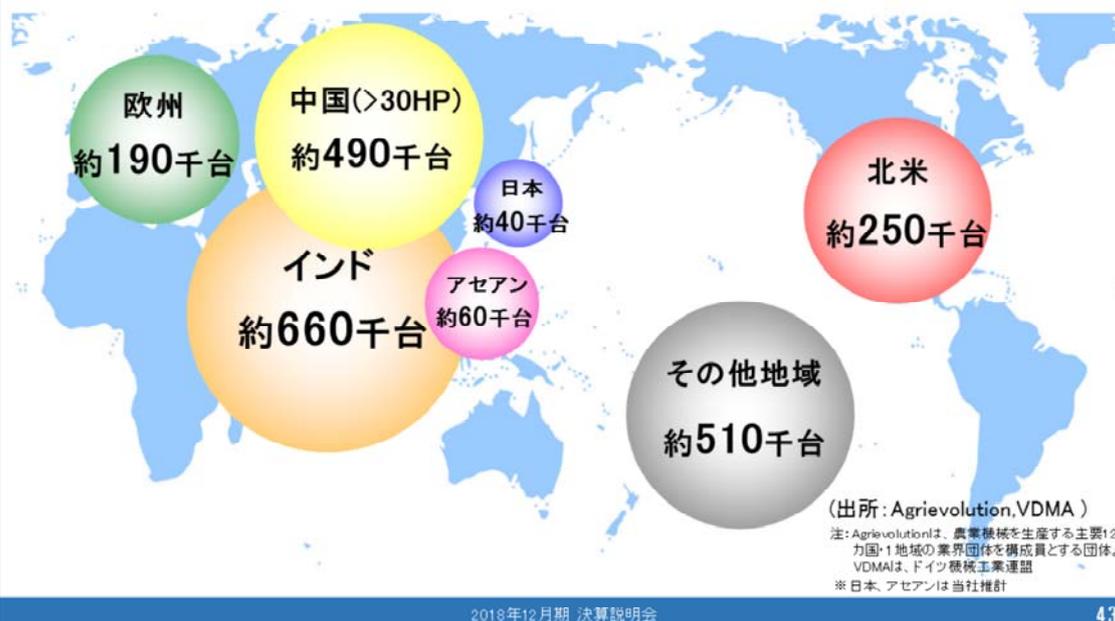
販売会社大型営業拠点整備	:	82億円
生産設備(新機種、生産性向上)	:	159億円
情報化特別投資	:	18億円

### (設備投資)

- ・販売会社大型営業拠点整備や生産設備等、国内外の成長に向けた投資は引き続き積極的に実施するとともに、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投資も実施する。

## 海外 トラクタ需要台数

世界のトラクタ需要 約2,200千台(2017年)



(海外 トラクタ需要台数)

- ・日本は約4万台、全世界の2%弱。
- ・当社の成長エンジンとしている中国、アセアンにインドを加えると、その規模は100万台超と大きなマーケットが広がっている。

## 海外 戦略パートナーとの提携強化

### 既存のネットワークに加え、戦略パートナーとの提携強化



(海外 戦略パートナーとの提携強化)

- ・グローバルマーケットにおいても確固たる地位を築けるよう、既存の地域密着型ネットワークに加えて、有力な戦略パートナーとの提携を強化していく。

## 海外 戦略パートナー概要

協業先	地域	概要
AGCO社	北米、中南米、豪州他	北米を中心としたグローバルメジャー。当社から主にトラクタをOEM供給。
三菱商事(株)	アセアン(タイ)	タイでの事業に強み。ピックアップトラック販売で農村部にも強み。IST Farm Machinery CO.,LTDに80%出資。
東風汽車グループ	中国	中国国有企業。東風井関農業機械有限公司に50%出資。農業用機材は中国製造2025の重点分野。
ルタン社	アセアン(インドネシア)	インドネシアの有力農機メーカー。広範な販売網。PT.ISEKI.INDONESIAに5%出資。
TAFE社	インド	インド国内第2位の大手農業機械メーカー。インドは世界最大規模のトラクタ市場。

### (海外 戦略パートナー概要)

- ・AGCO社とは、北米が中心だったが、中南米や南アジア等、グローバルに展開している。
- ・三菱商事は、タイで50年以上の歴史を持ち、ピックアップトラックではトヨタと伍する販売力を持っている。
- ・東風汽車グループは、国内の大手車メーカーで国営企業、農業機械は、中国製造2025の重点分野の一つ。
- ・ルタン社は、インドネシアで耕うん機などを製造する有力農機メーカーで、島が点在するインドネシアにおいて広範な販売網を築いている。

### ■インド「TAFE社」と技術・業務提携契約

## インド国内第2位の手農機メーカー

- ・世界最大規模(66万台)のトラクタ市場  
TAFE社の販売網を通じて販売
- ・技術供与で中型トラクタの生産、販売
- ・その他製品・部品相互供給



(海外 インド市場への展開)

- ・昨年、インド国内第2位のTAFE社と技術・業務提携。
- ・世界最大規模のトラクタ市場でシェア2位の販売網を通じた販売のほか、製品、部品の相互供給も行っていく。

「**変革**」

『経営の見える化』

『収益にこだわる』

— 業務効率化 —

(2020中期経営計画 キーワード)

- ・中期経営計画の実現に向けて「経営の見える化」を進める。
- ・「収益にこだわる」では、業務効率化を進め、生産性向上を図る。

## 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、未来へつなく食料自給率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。