

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



1. 2022年12月期 業績の概要

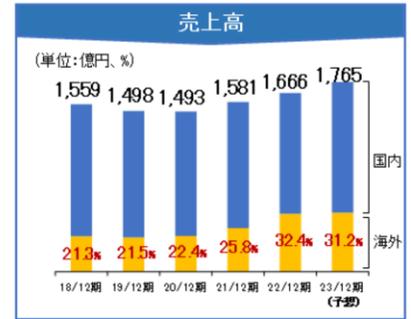


<2022年12月期 実績>

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

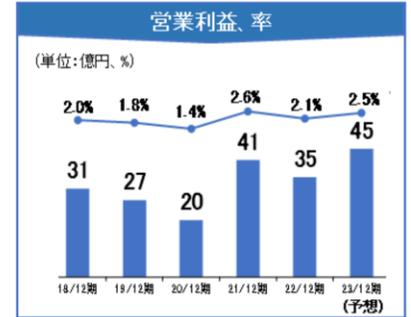
- 国内 : 米価低迷・資材価格高騰による購買意欲減退
前期にあった経営継続補助金の反動
- 海外 : 海外売上高は過去最高
- 営業利益 : 各地域で価格改定を実施も、原材料価格高騰影響の全てをカバーするに至らず収益を圧迫
- 特別損益 : 持分変動利益、減損損失計上



<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



(決算のポイント)

決算のポイントについては資料に記載の通り。

【凡例】 ✓ =市場環境 ➤ =当社事業環境

市場環境と当社事業環境	
✓ 新型コロナウイルス感染症の影響	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ サプライチェーンの混乱(生産用部品調達遅れ等) ➤ 原材料価格高騰
<国内>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 展示会中止など営業活動に影響 ➤ 経営継続補助金の反動
<海外>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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需要増、プロ向け販売も回復
✓ 米価低迷、資材価格高騰	
<国内>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 農家の購買意欲減退
✓ ロシアのウクライナへの侵攻	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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
✓ 円安の進行	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 営業利益で好転
✓ 原油等燃料価格高騰	
<全体>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 物流費・操業費アップ

(市場環境及び当社事業環境)

市場環境及び当社事業環境は資料に記載の通り。

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

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比

(連結業績の概要)

■前期比

<売上高>

- ・84億円増収の1,666億円。・国内減収、海外増収。
- ・海外売上高は131億円増収の539億円。

前期に続き過去最高の売上高。海外売上高比率は32.4%。

<収益面>

- ・営業利益:前期比6億円減益の35億円。
- ・営業利益率:2.1%。
- ・当期純利益:9億円増益の41億円。

■予想比(11月公表予想比)

- ・右表に記載の通り。

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	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	実績		
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	

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比

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

(国内売上高)

国内売上高: 1,126億円

■前期比: △47億円

・農機製品: △27億円

作業機 : △14億円

ここ数年、作業機売上は増収を堅持していたが、経営継続補助金反動に加え、一部地域で補助事業の実行が遅れたことも影響。

・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。

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	主な増減要因(前期比)
北米	115	132	128	151	195	+ 43	△ 7	✓ 北米：コンパクトトラック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
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	

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比

(海外売上高)

海外売上高: 539億円

■前期比: +131億円

<北米>

- ・コンパクトトラック市場は金融政策の変化等から調整局面を迎えるも、現地在庫レベル回復に向け当社出荷は増加。

<欧州>

- ・ライフスタイルの変化を捉え、コンシューマー向けを中心に販売伸長。景観整備向け需要も回復し、地方公共団体やその請負事業者などのプロ向け販売も増加。加えて第3四半期からISEKIドイツを連結子会社化したことも寄与。

<アジア>

- ・韓国向けの増加はあるも、中国向け半製品の出荷減や前期にあったフィリピン向け入札がなくなったことなどにより減収。

前期比

△6億円

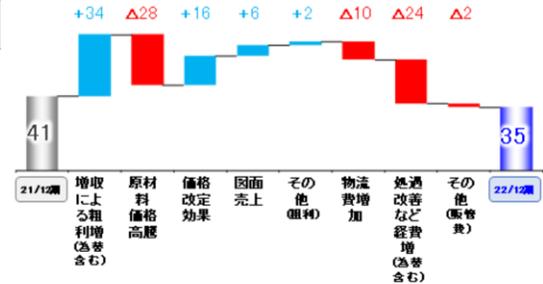
各地域で価格改定実施も原材料価格高騰影響全てをカバーするに至らず
収益を圧迫

(単位:億円、%)

	18/12期	19/12期	20/12期	21/12期	22/12期	前期比
	実績	実績	実績	実績	実績	
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	△27	△4	+6

※予想比:2022年11月14日業績予想との対比

(営業利益)

営業利益:35億円

■前期比:△6億円

- ・増収による売上総利益の増加 34億円。
- ・原材料価格高騰影響は28億円の収益圧迫要因。
- ・原材料価格高騰への対応として、販売価格の改定を行うも、効果は16億円と全てををカバーするに至らず。
- ・販管費では物流費や人件費の増加などにより悪化。
- ・為替円安による影響は売上高+37億円、営業利益で+6億円。

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	※予想比	営業外損益増減内訳(前期比)
営業利益	31	27	20	41	35	△ 6	△ 1	・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
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	△ 8	
特別利益	1	5	6	0	33	+ 33		特別損益増減内訳(前期比)
特別損失	△ 5	△ 3	△ 94	△ 4	△ 19	△ 14		・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)
税 前 利 益	22	13	△ 71	43	52	+ 8		・持分変動利益 +25億円
税、税調整額	△ 11	△ 5	14	△ 11	△ 11	0		・減損損失 △16億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	10	7	△ 56	31	41	+ 9	+ 6	

※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>

- ・為替差益の増加があったものの、前期にあった一過性の営業外収益剥落や持分法による投資損失の悪化もあり減益。

<当期純利益>

- ・特別損益の計上により9億円増益の 41億円。

■ 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)

(特別損益)

< 特別利益 >

- ・中国の持分法適用会社(東風井関)が第三者割当増資を実施したことに伴う持分変動利益25億円。
- ・ISEKIドイツの株式追加取得および連結子会社化に伴う段階取得に係る差益5億円、負ののれん発生益2億円。

< 特別損失 >

- ・連結子会社の井関松山製造所の事業用資産について、事業環境の変化に伴う減損損失15億円。

中期計画で進めている 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したことや、選択と集中として自社乾燥機生産終了したこと等構造改革によるものもある。

結果、2023年以降の減価償却費など経費も一部軽減。

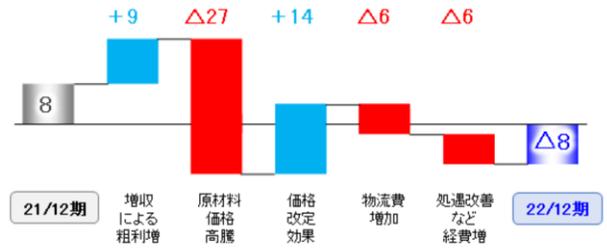
営業利益
前期比
△16億円

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

(単体業績)

■前期比

<売上高>

- ・海外を中心に+56億円

<営業利益>

- ・価格改定を実施するも、原材料価格高騰影響をカバーしきれず、16億円減益のマイナス8億円。

<当期純利益>

- ・減損損失計上に伴う 関係会社株式評価損、貸倒引当金繰入額計上により、前期比30億円減益のマイナス1億円。
- なお、関係会社評価損、貸倒引当金繰入額は、連結では消去されるため、連結業績への影響なし。

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
現預金	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	(利益剰余金)	(176)	(211)	(+34)
投資その他資産	93	108	+ 15				
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

(バランスシート)

■前期末比

- ・総資産は188億円増加の2,064億円
- ・棚卸資産は154億円増加。北米OEM先での現地調達部品不足による引き取り遅れやISEKIドイツの連結影響などにより 商品および製品が増加。
仕掛品はサプライチェーン混乱影響により、工場仕掛品が増加。
- ・有利子負債60億円増、利益による純資産57億円増、現預金41億円減により賄う。

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	0.9
自己資本比率(%)	34.2%	32.4%	34.5%	32.9%
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	30

(有利子負債・自己資本・配当)

<有利子負債>

- ・総資産の増加により、自己資本比率は32.9%
- ・D/Eレシオは0.9倍を維持

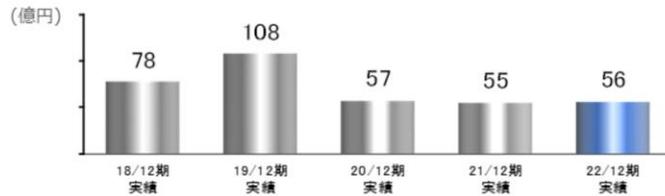
<配当>

- ・30円を予定

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

(設備投資、減価償却費・研究開発費)

- ・設備投資：56億円
販売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。
- ・減価償却費：61億円
- ・研究開発費：16億円
新商品開発や先端・ICTなど

今後も資本コストを意識しつつ、成長に向け積極的に設備投資を実施していく。

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
営業活動によるキャッシュ・フロー	76	105	96	142	△ 33	△ 176
(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
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 99	△ 71	△ 51	△ 20	△ 29	△ 9
(有形及び無形固定資産の取得による支出)	△ 68	△ 83	△ 66	△ 46	△ 48	△ 1
フリーキャッシュフロー	△ 23	34	45	121	△ 63	△ 185
財務活動によるキャッシュ・フロー	19	△ 23	△ 21	△ 83	20	+ 103
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 4	9	23	40	△ 41	△ 81

(キャッシュ・フロー)

- ・営業活動によるキャッシュフローは、棚卸資産の増加が影響し、△33億円
結果、フリーキャッシュフローは△63億円
- ・2023年は、在庫の早期適正化に取り組み、キャッシュフローの改善を図る。

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。

(国内農機需要)

- ・2022年は、サプライチェーン混乱に伴う生産遅延や米価下落の影響等により、弱含み横ばいで推移。
- ・2023年は、経営継続補助金の反動一巡、米価下げ止まりが見られるも、資材価格高騰等により、農機需要は横ばいで推移すると見込む。

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

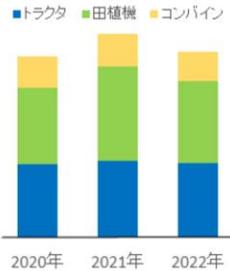
<大型Japanシリーズ新商品>

- 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）



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

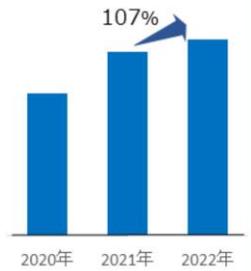


直進アシスト中型トラクタ (36・50・60馬力)



可変施肥田植機

■ スマート農機実売状況（金額）



（当社実売状況／重点商品）

<大型農機>

- ・サプライチェーン混乱に伴う生産遅延の影響や、21年は田植機新商品が伸長したこともあり、20年並みにとどまる。

<スマート農機>

- ・普及・拡大に向けた動きが一層加速。
昨年投入した中型トラクタ直進アシスト仕様が牽引し、前年比107%と伸長。
- ・田植えをしながら、圃場（田んぼ）の状態をリアルタイムでセンシングし、肥料をまく量を調節する当社の「可変施肥田植機（右写真）」が、「みどり投資促進税制」の対象機に認定された。
環境負荷低減を図る商材や新商品投入で、更なるスマート農機の拡販を図る。

■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・大豆等の本作物促進

※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

（国内農政動向）

・新しい資本主義の下、

- ①スマート農林水産業等による成長産業化、
- ②農林水産物・食品の輸出促進、
- ③農林水産業のグリーン化推進、

さらに、ロシアのウクライナ侵略等による食料安全保障上のリスクの高まりを

受け、④食料安全保障 を加え、農林水産政策の4本柱として展開されている。

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

※区分：「補正」2022年度補正予算 「当初」2023年度当初予算

(国内農政動向)

- ・農林水産政策4本柱に沿い、関連する事業が予算化されている。

■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**

(環境保全型スマート農業)

- ・燃料消費量の削減や肥料の削減などに効果のある、環境にも、コストにも優しい、スマート農機を展開する。

<自動操舵>

- ・ロボットや直進アシスト等の自動操舵では、2017年に田植機の直進アシストを発売以来、ラインナップを増やしている。

<センシング>

- ・田植えと同時に田んぼの状態をセンシングし、肥料の量を調整する当社独自の可変施肥田植機では、肥料を約30%削減できる。

これらは、スマート、グリーンだけでなく、食料安全保障の資材費低減にも貢献。

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

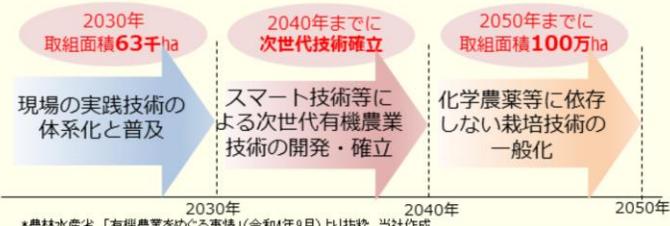
・自動抑草ロボット「アイガモロボ」を核とし、
当社のスマート農機・スマート農業技術を
融合させた環境保全型スマート農業を構築

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



(一例) 関連商材にビジネスチャンス

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

(有機農業の推進)

- ・農林水産省では、有機農業の取組み面積を2050年までに100万ha(農地の約25%)にする目標を掲げ推進方向。
- ・稲作における有機農業拡大には、雑草管理にかかる時間は慣行栽培に比べて5倍程度と言われ、普及拡大の課題。

<アイガモロボ販売開始>

- ・当社では、除草作業を大幅に低減する「アイガモロボ」を1月から販売開始。有機農業生産者・自治体等から引き合いを強くいただき、初年度500台の計画に対し、順調な受注状況。
- アイガモロボをドアロックツールとし、関連商材のビジネスにもつなげるとともに、同ロボを核とした当社独自の「環境保全型スマート農業」を構築していく。



（国内商品展開／重点商品）

＜国内今期商品展開＞

- ・今回の目玉は、ボリュームゾーン中型トラクタのモデルチェンジ。
3月にプレ発表し、現行機と新型の事前予約を並行で進め、拡販を図る。
- ・スマート農機、大型製品は、田植機Japanの大型（10条）のモデルチェンジ、コンバインJapanに直進アシスト仕様追加など、ラインナップを充実させる。

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

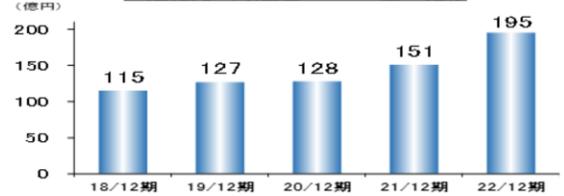
▶ 実売台数(22/1-12月)

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



(北米)

＜市場動向＞

- ・ 40馬力以下コンパクトトラクタクラスは、20年・21年が大きく伸長、22年は21年から18%減少の19万台。

＜AGCO社(OEM取引先)の状況＞

- ・ 1～12月 同クラス実売は、AGCO社現地調達部品の納期遅れ等の影響もあり、前年割れ。

＜当社の状況＞

- ・ 低水準であった現地在庫レベル回復に向けた出荷継続により、当社出荷は続伸。
- ・ 2023年は、AGCO社からディーラーへの出荷促進、AGCO社の積極的な販促策により、シェア向上を図る。

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

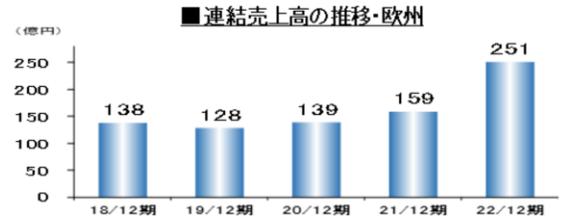
➤ 実売台数(22/1-12月)

- ・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。



（欧州）

<市場動向>

- ・コンシューマー向け需要は堅調。
 プロ向け需要もコロナ禍前(2019年)レベルまで回復。

<現地販売代理店の実売状況>

- ・1~12月の実売は、前年同期比108%
 流通在庫不足が続くなかでも好調に推移。
 現地販売子会社ISEKIフランスは、昨年に続き過去最高の売上を計上。

<当社の状況>

- ・2023年は、引き続きコンシューマー向け商品品揃え強化とともに、安定した需要期待のプロ向け製品では流通在庫を充足させ、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社を中心に更なる事業拡大を図る。

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

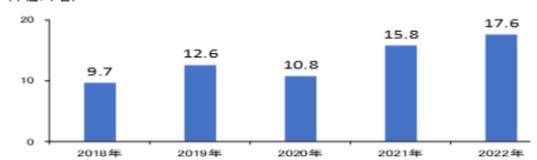


TAFE社製小型トラクタ

<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

（単位：千台） ■ PT.ISEKIインドネシア生産台数の推移



（アセアン）

■タイ

<市場動向> 資料に記載の通り。

<現地の実売状況>

- ・現地販売子会社IST社の実売は、稲作向け機種は苦戦も、畑作向け機種は前年を上回って推移。
- ・昨年、インドTAFE社製低価格小型トラクタを投入、畑作向け商品を充実。堅調な畑作向けビジネスを強化するとともに、未参入エリアへの展開など販売網強化により販売拡大を図る。

■インドネシア

- ・入札が減少しているが、2023年も入札の受注推進とともに、現地代理店と連携し一般営業の拡大に取り組む。

■生産子会社「PT.ISEKIインドネシア」

- ・生産台数が順調に伸長。
 増産体制構築に向けた建屋増築も今春完成予定、海外売上拡大に対応していく。

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

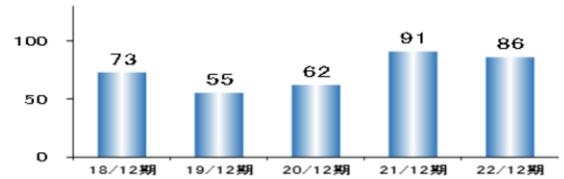
- <中国>
 - ・排出ガス4次規制対応商品の投入
 - ・東風井関への出資比率変更（25%⇒18%）

<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

■連結売上高の推移・アジア(アセアン・東アジア)



（東アジア）

■中国

<市場動向>

- ・排出ガス規制前駆け込みがあったものの、春先の補助金配分の遅れやコメ取引価格の低迷により稲作市場は軟調。

<現地 東風井関の状況>

- ・第3次排出ガス規制商品販売に注力し、乗用田植機、トラクタは前年を上回る。一方、市場同様コンバイン、OEM田植機半製品は減。

■韓国

<市場動向> 資料に記載の通り。

<現地販売代理店>

- ・当社製大型フラッグシップ機現地実売は、堅調に推移。

<当社の状況>

- ・2023年は中国では、排出ガス4次規制商品の投入、韓国では、現地代理店と連携を強化し、引き続き大型高性能農機の拡販を図る。

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		-

(連結業績予想)

国内を中心に前期比増収を見込む。

- ・売上高 : 1,765億円
- ・営業利益 : 45億円
- ・当期純利益: 26億円 前期特別利益の剥落などによる。
- ・想定為替レート: ドル130円、ユーロ140円。
- ・期末配当: 30円

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

(国内売上高予想)

<国内市場>

- ・資材価格高騰に伴う農機需要への影響懸念されるも、
経営継続補助金の反動一巡や米価の下げ止まりもあり、横ばい推移と想定。

<国内売上高>

- ・価格改定効果や生産の回復、新商品効果などにより増収を見込む。

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

(海外売上高予想)

<北米>

- ・コンパクトトラクタ市場は引き続き調整局面を想定も、
現地の適正な在庫レベルに向け出荷を進めることでほぼ前年並みを見込む。

<欧州>

- ・プレゼンスが高いプロ向け景観整備市場を中心に増収を見込む。

<アジア>

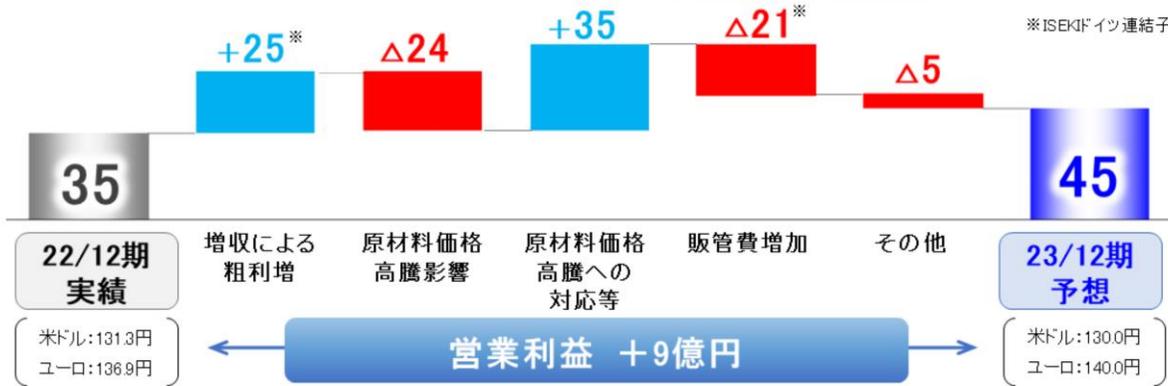
- ・タイISTファームマシナリー等による販売強化や、
2022年より販売開始したインド製低価格小型トラクタ拡販などにより、増収を見込む。

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%



(連結営業利益)

<連結営業利益増減要因>

- ・増収効果25億円、一方で販管費の増加等もあるが、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。
- ・原材料価格高騰影響(△24億円)に対し、価格改定(+35億円)により前期比 9億円の増益となるも、前期までの未達分を踏まえると、実質はまだ追いついていない。

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

（基本理念）

基本理念は、「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」である。

「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



(長期ビジョン)

長期ビジョンは、「食と農と大地」のソリューションカンパニー。

事業を通じて実現するSDGsは、資料に記載の通り。

〔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〕

【対 象】

➤ 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

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

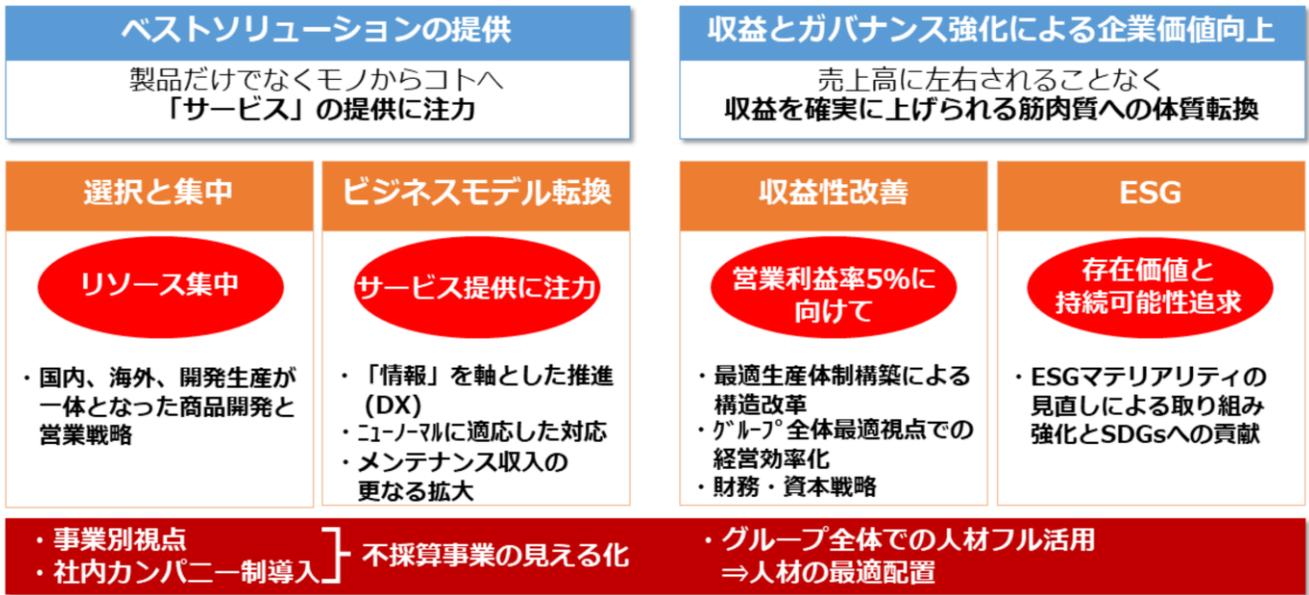
従業員、株主、
取引先

（基本戦略）

中期経営計画は、2025年の創立100年に向けたものであり、同時に次の100年に向けた礎づくりとして位置付けている。

基本戦略は、資料に記載の通り。

■ 基本戦略と取組みの方向性



(基本戦略のポイント)

<ベストソリューションの提供>

- ・製品だけではなく、モノからコトへ「サービス」の提供に注力、「選択と集中」と「ビジネスモデルの転換」を進める。

<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を図り、「収益性改善」と「ESGの取り組み強化」に注力。

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

(事業環境)

- ・左側、中期計画策定時の環境認識に加え、
- ・右側、新型コロナウイルス感染拡大によるサプライチェーンの混乱や原材料価格の高騰、ロシア・ウクライナ問題をはじめとした地政学リスクの高まりによるこれらの影響増幅、エネルギー価格の高騰など環境が大きく変化し、先行き不透明な状況が続いている。

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

（中期経営計画の進捗／総括）

- ・唯一の計数目標とした 営業利益率5%に対し、初年度（2021年）実績は計画を達成も、原材料価格高騰が影響し2022年は未達。
- ・23年も厳しい環境が続き、業績予想は、中期計画を下回っているが、価格改定等の遅れて出てくる効果も含め、中期経営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していく。

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

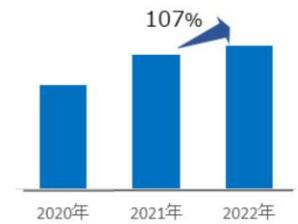
◆営業力・サービス力向上

- ・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

(重点施策の進捗)

「ベストソリューションの提供 選択と集中/国内市場」

<収支構造改革>

- ・販売会社の販売力強化と収益性向上に向けた安定基盤として作業機、部品、修理収入の拡大とブロック戦略を進めている。

ブロック戦略は、商圈・営業戦略をブロックで考え、ブロック単位での営業・サービス力を強化させるとともに、ブロック内の拠点や人員を最適化し経営効率化を図るもの。

ブロック内では中核拠点を中心に営業・サービスを展開し、中核拠点は大規模農家を対応するため大型拠点化を図る。

<課題>

- ・昨年は大型機種が減少。売上減に伴い、販社営業利益が減少。
- ・今後、従来とは異なる ターゲットを絞った展示会・実演会の開催など大型農機やスマート農機の拡販に取り組むとともに、ブロック戦略による収支構造改革を加速させる。

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



(重点施策の進捗)

「ベストソリューションの提供 選択と集中/海外市場」

<全般>

- ・過去最高売上となり、円安影響はあるも、中期計画も上回り、2025年の目標値にも達する勢い。

<地域別>

- ・地域ごとに重点施策を着実に進め、その成果が表れている。
- ・欧州は、販売網再構築によるサービス・販売体制の強化、商品面では電動化商品の限定販売などを進めている。
- ・アジアは、タイIST社を起点とした基礎づくりや、商品面でインドTAFE社の商品投入など。

<課題>

- ・北米市場で懸念される市場停滞への対応に加え、成長エンジンであるアセアン地域の販売強化が今後の更なる成長への課題。
- ・引き続き、中期計画の施策を展開し事業基盤の構築を進め、中期計画の前倒し達成、その先を狙って事業拡大させる。

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

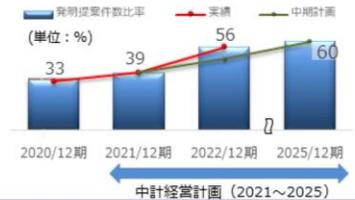
■スマート農機商品化状況（国内）

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



（重点施策の進捗）

「ベストソリューションの提供 選択と集中/商品・開発戦略」

<国内・海外>

- ・国内:スマート農機のラインナップを拡充している。資料に記載の通り。
- ・海外:インドTAFE社との技術・業務提携により、
ISEKIブランドの低価格小型トラクタのOEM受給を開始。

<国内・海外共通事項>

- ・電動化、環境性能向上などの商品化を進めている。

<課題>

- ・原材料価格高騰への対応は、開発や調達、販売価格など、
開発・生産・販売が一体となって解決を図る。
- ・スマート、電動化はその動きが加速している。
「先端技術関連発明提案件数(右下)」を2025年には6割にする目標に対し、
56%まで進んでいる。目標の引き上げを含め、一層加速化させる。

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

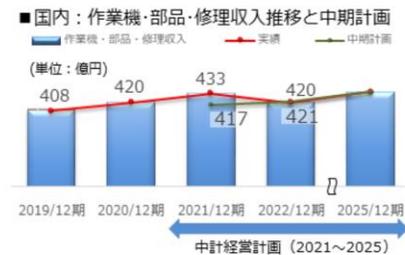
- ・有機ビジネス足掛かりづくり
「アイガモロボ」を核とした有機農業の推進

◆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



■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

(重点施策の進捗)

「ビジネスモデル転換」

<サービス収入>

- ・国内は、メンテナンス収入は引き続き堅調。
- ・海外は、欧州ではコンシューマー向けハンドヘルド商品等(仕入商品)増加。
タイではIST社がドローンや草刈り機等の品ぞろえを強化しており、
関連商材の売上拡大を図る。

<新たなビジネスモデルの企画・展開>

- ・「アイガモロボ」を核とした有機農業ビジネスの足掛かりづくりができた。

<課題>

- ・国内では、作業機やメンテナンス収益の伸びが鈍化している。
有機農業の推進・ビジネス化、DXに関連した情報等、
トータルICTソリューションによるビジネスモデルの進化を図る。
- ・そのためにもDX人材の育成は不可欠。

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



(重点施策の進捗)

「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

<最適生産体制構築・業務効率化>

- ・当社グループの課題である収益性について、特に国内外製造所の最適生産体制の構築を重点施策として進めている。
グループ人材の最適配置および設備を有効活用し生産性の向上を図り、筋肉質への体質転換を進める。
- ・海外生産子会社であるPT.ISEKIインドネシアに 日本生産の海外製品一部を生産移管し、今後も移管する機種を増やす予定。
また、新建屋の増築を2023年3月完成予定で進めている。
グローバルベースでの最適生産体制構築を加速させ、収益性の改善を図る。

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

■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

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

(重点施策の進捗)

「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

- ・営業キャッシュフローを中期計画5年間累計で600億円創出を目指すとともに、有形固定資産のスリム化と有利子負債削減に努め、ROE8%達成を目指す。

<課題>

- ・2022年は、営業キャッシュフローがマイナス。
収益性改善を推し進めるとともに、増加した在庫の早期適正化を図り、キャッシュフローを改善させる。

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

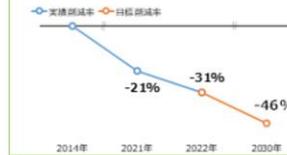
- ・エンゲージメントサーベイの実施

◆ガバナンス(G) : 企業価値向上

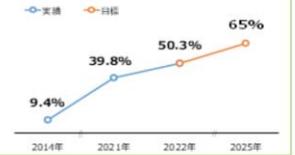
- ・「業績連動・評価報酬」「業績連動型株式報酬」制度を導入
- ・「ESG委員会」及び「ESG推進にかかるワーキンググループ (WG)」の設置

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
工口商品比率
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

(重点施策の進捗)

「収益とガバナンス強化による企業価値向上/ESG」

<環境> 環境中長期目標を見直し、環境負荷低減に取り組んでいる。

(例)生産子会社 井関松山製造所では、エネルギー源を重油から液化天然ガス(LNG)に切り替え、更なるCO2排出量削減を図る。

<社会> 従業員エンゲージメント向上に向け、エンゲージメントサーベイを実施。エンゲージメントの状況を定期的に把握・改善し、生産性向上につなげる。

<ガバナンス>

- ・業績連動型株式報酬制度を昨年、導入。
- ・ESG向上に関する取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員で構成し、独立社外取締役を委員長とする「ESG委員会」を昨年8月設置。気候変動への対応や人権の尊重、従業員の健康をはじめとするグループ全体のサステナビリティに関する取り組みについて リスクと成長機会の観点から検討・審議・答申を行っている。

2023年は中期計画の中間(3年目)の年であり、カウントダウンが始まった。

23年は中計比 ビハインドでのスタートではあるが、早期に中計の軌道に回復すべく取り組む。

- ・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。



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。

