

「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

変革

『次の100年に向けて…』

井関農機株式会社
代表取締役 社長執行役員

富安 司郎



2021年12月期の総括

“中期経営計画初年度計画”達成

はじめに、新型コロナウイルス感染症により困難な状況に置かれている方々の回復を、心よりお祈り申し上げますとともに、医療従事者をはじめとする、最前線の現場でご尽力されている皆さまには、心より敬意を表します。また、この度のウクライナ情勢において犠牲となられた方々に心から哀悼の意を表し、一刻も早くこの事態が収束し、平和で安全な日々が取り戻されることを願っています。

さて、2021年は井関グループにとって、2025年創立100周年に向けた中期経営計画の初年度であり、次の100年への礎づくりの第一歩となる重要な1年でした。国内は顧客対応の充実など農業構造変化への対応強化、海外は主力市場である北米・欧州・アジアでの販売強化など中期経営計画の施策に沿った取り組みを実行し、大幅な減損損失を計上した前期(2020年12月期)の最終赤字決算に対して、2021年12月期は増収増益、数年来では最高益を計上できました。また、期中に上方修正した業績予想に対しては、ほぼ予想通りの実績と

なりました。加えて、30円の配当も実施し、“中期経営計画初年度計画”を達成することができました。

地域別では、国内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、トラクタ・田植機・作業機などが好調に推移しました。また、販売会社の収支構造改革として取り組みを進めている部品・修理収入などのメンテナンス収入も堅調でした。秋以降は米価下落に伴う農家の購買意欲減退があり、コンバインの購入には慎重な姿勢が見られましたが、国内売上全体では前期比増収を果すことができました。

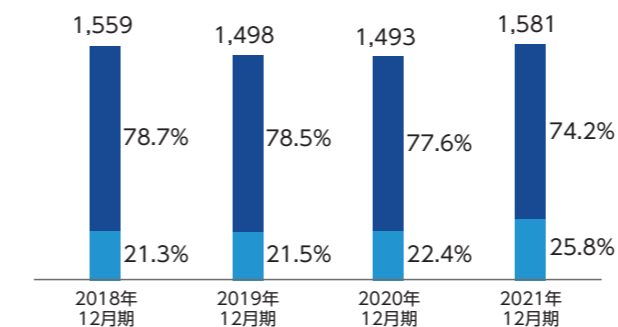
海外は全地域において前期比増収。売上高は過去最高となりました。コロナ禍によるライフスタイルの変化を捉え、北米では小型トラクタ、欧州ではコンシューマ向けが好調に推移しました。アジアでは、タイは現地での農機需要が回復基調で推移したことに加え、2020年12月に連結子会社化したIST社も堅調に推移しました。中国は政府の食糧確保政策もあって農機需要は好調で、現地法人東風井関は田植機が前期同様堅調でした。韓国は大型高性能な農機ニーズが高まり、コンバインを中心に好調を継続しました。

収益面では、中期経営計画において唯一の計数目標

業績推移

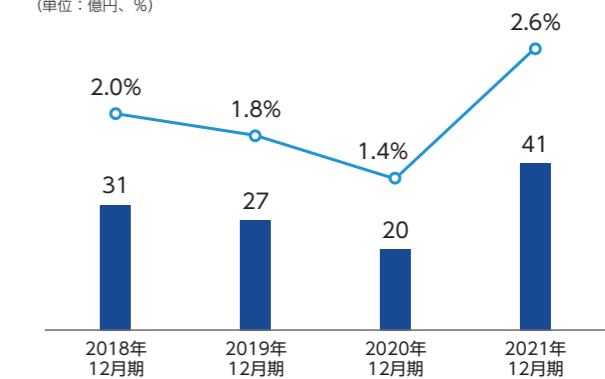
売上高

■国内売上高 ■海外売上高
(単位：億円、%)



営業利益・売上高営業利益率

■営業利益 ○営業利益率
(単位：億円、%)



とした2025年営業利益率5%に向けて、2021年の期初業績予想を2.3%とし取り組みを進めました。サプライチェーン混乱による生産遅延影響や原材料価格高騰等、当初想定以上の課題やリスクの顕在化はありましたが、国内外での増収増益効果もあり、営業利益率は2.6%と予想を上回りました。

中期経営計画初年度としては好スタートを切ることができましたが、一方で新型コロナウイルス感染症の世界的流行やサプライチェーンの混乱や生産用部品調達難、原材料価格高騰など事業環境は大きく変化しており、変化への対応が井関グループにおける課題と考えています。中期経営計画のキーワードである「変革」をさらに加速化し、筋肉質への体質転換を図ってまいります。

井関農機の存在意義

「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

● 市場環境の方向性

国内では、大規模化、先端技術活用、畑作・野菜作への作付転換といった農業の構造的変化が進む中、昨年、農林水産省から「みどりの食料システム戦略」が打ち出されました。同戦略は、食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現するものです。その実現に向け、スマート農業技術の加速化、カーボンニュートラルの推進、有機農業の拡大等が進められていきます。例えば、ロボット農機・スマート農機は、今や人手不足に陥っている大規模農家の支柱となりつつあり、その使用により効率化が進むことに加え、CO₂ゼロエミッション化のツールとなる面も注目されています。井関グループの果たすべき役割は大変大きく、積極的に取り組んでまいります。

海外では、北米、欧州、アジアを中心に各地域での戦略パートナーとの協力関係を強化し、事業領域を拡大してまいります。北米は、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、郊外より広い住宅地への転居などライフスタイルの変化により、井関グループが供給するコンパクトトラッククラスの市場は大きく伸長しました。今後も多

少の波はあっても中長期的には安定市場であると考えています。OEM先との連携強化に加え、商材を拡充し売上拡大を図ってまいります。欧州は、景観整備市場向けを中心に展開し、井関グループは50年以上のビジネスの歴史を持ち、ISEKIブランドの認知度が高い地域です。引き続き市場ニーズに合った商品開発を進めるとともに、電動製品の研究開発も進め、景観整備市場でのポジションアップを図ってまいります。アジアは、水稲中心の市場であり、世界的な食料増産ニーズの高まりに伴い、農機市場の拡大が最も期待できる地域です。特にアセアンでは、連結子会社のIST社を核として、日本で培った技術やノウハウを展開し、売上拡大を図ってまいります。

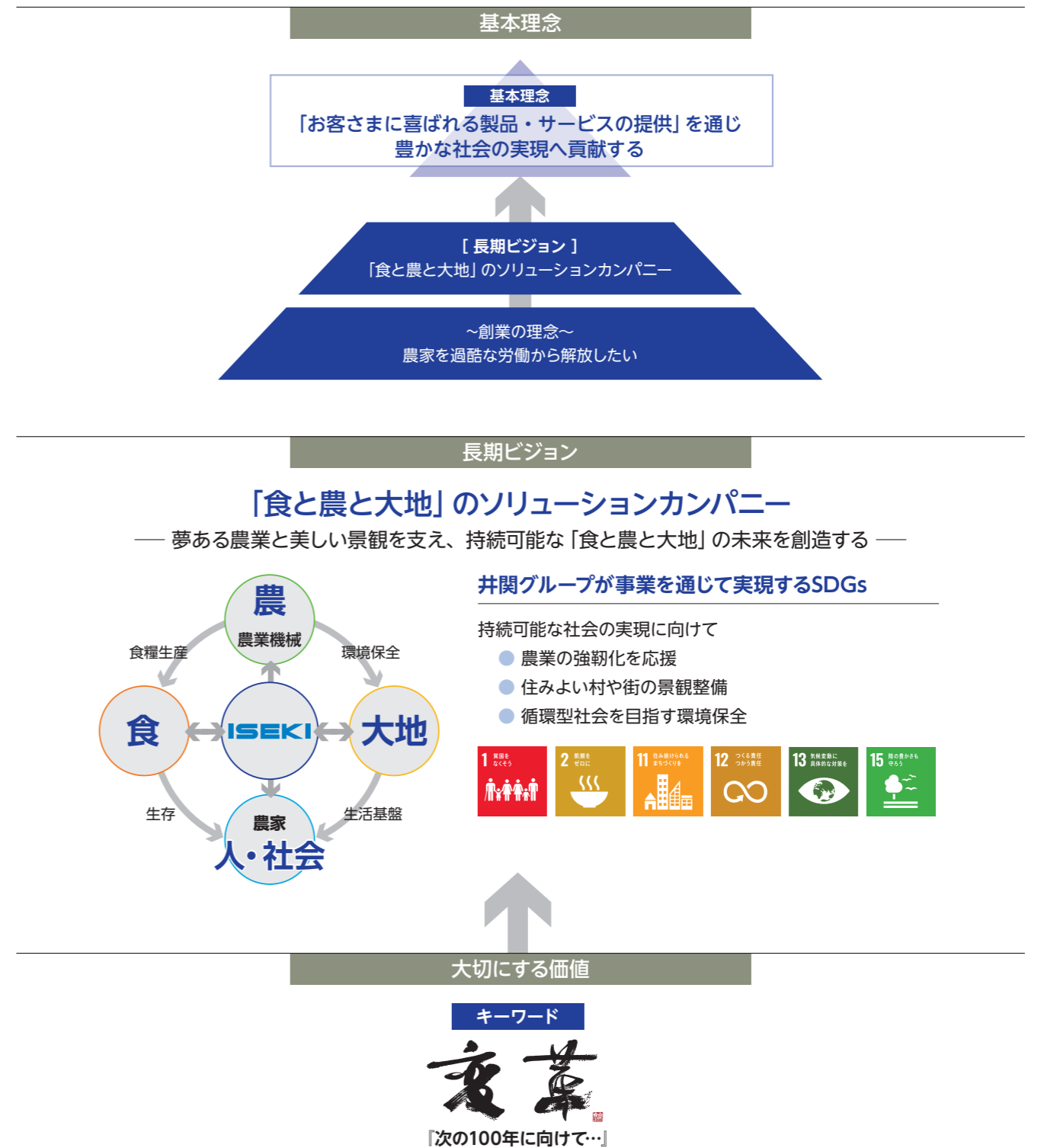
● 基本理念

こうした方向性を踏まえ、昨年、井関グループは創立100周年を迎える2025年までの中期経営計画を策定しました。井関グループは「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の精神から出発し、基本理念を「『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」としています。今回の中期経営計画では、提供すべき対象に、製品だけでなく、情報やノウハウも含めた「サービス」を加えることで、井関グループの存在意義 (Purpose) を見据えた基本理念に見直しました。

● 長期ビジョン

創業の精神を守りつつ、基本理念を果たしていくための中間目標として、目指すべき姿、ありたい姿を示した長期ビジョンを「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」としています。「農」は「食」と「大地」を守り、豊かな「人・社会」を実現しています。その「農」と「農家」を支え、新たな価値の創造に貢献していく企業になりたいという想いを込めています。

事業環境が大きく変化する中で、井関グループはこれまで培ってきた知見、経験をコアに社会課題を解決し、社会的責任を果たすとともに、SDGsの達成にも貢献してまいります。



井関グループの7つの誓い (バリュー)

1. Spirit …… 創業の志を受け継ぎ、食と農と大地に向き合い、ともに歩む
2. Front runner …… フロントランナーとして、画期的な製品・サービスを生み出す
3. Quality …… 上質な製品を、情熱をもって作る
4. Solution …… お客さまの課題解決を目指し、アクションを起こす
5. Innovation …… 先端技術でイノベーションを巻き起こし、新しい価値を提供する
6. Global …… よりグローバルに、世界の社会課題を解決する
7. Future …… 食と農と大地の明日を、未来を切り拓く

新たな価値を創造するソリューションカンパニーを目指し、井関グループが大切にしている価値である「7つの誓い(Value)」を胸に変革してまいります。

(▶中期経営計画については23ページをご覧ください)

● 中期経営計画の基本戦略

① ベストソリューションの提供

国内では、先端技術を駆使したスマート農業にハードとソフトの両面から対応し、主戦場となる大規模市場への攻勢をさらに強めてまいります。ハード面では、オペレータの労力を軽減し作業精度向上に資する直進アシスト機能付き中型トラクタNTA、高精度な位置情報を活用したロボット田植機PRJを発売しました。大規模生産者向け高性能・高耐久「ALL Japanシリーズ」が勢ぞろいし、売上・シェア拡大を図ってまいります。また、有機農業をはじめとする環境保全型農業の普及促進・産地づくりに向けて、全国の自治体や民間企業との連携を強化しています。足許では、自動抑草ロボットを核とした「環境保全型スマート農業」の構築とその推進を行うことを目的とし、秋田県にかほ市および民間企業3社と連携協定を締結しました。今後もこのような取り組みを拡大させてまいります。

ソフト面では、生産者の皆さまに営農・栽培・先端技術に関する情報を直接ご提供する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」を昨年立ち上げました。農業経営者の抱える課題の解決や新たな農業へのチャレンジを応援し、製品だけでなくモノからコトへ「サービス」の提供にも注力してまいります。

ハードとソフトの両面から、さまざまなお客様のニーズにお応えし、国内市場で戦うための商材と体制は整ってきたと手応えを感じています。

(▶国内市場戦略については31ページをご覧ください)

海外では、機械化の普及が進みつつあるアジアの中でも特にアセアン市場においては、2020年にタイのIST社を連結子会社化し、当社主体の事業運営が一層の推進力となります。中国市場を含めた成長エンジンにおいて、日本で培った強みを活かし、次の成長を目指しま

す。堅調な需要が続く北米や欧州市場では、ビジネスパートナーとの協業を進化させるとともに、脱炭素対応と環境性能を高めた商材の投入を進めます。特に欧州では、電動小型トラクタ(モーア)を2022年に限定販売し、2024年までに量産化を予定しています。これらの取り組みにより、市場での存在感をさらに高めてまいります。

(▶海外市場戦略については33ページをご覧ください)

② 収益とガバナンス強化による企業価値向上

井関グループの課題である収益性については、構造改革と経営効率化を軸に改善を図ってまいります。具体的には、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基本的な考え方とし、事業・商品の選択と集中およびリソースの最適配置・配分、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ます。これにより、グループの人材・設備を活性化し生産性の向上を図ります。(▶商品・開発戦略については35ページをご覧ください) また、業務面の効率化に加え、営業面はデジタルツールの活用、開発面は共通設計・型式削減など低コスト設計の徹底、グループ全体での人材の最適配置など、開発・生産・販売・サービスのそれぞれのステージで手法を抜本的に見直す「創意的変革」を図ってまいります。

ESGの取り組み強化については中期経営計画策定に合わせてマテリアリティ(重要課題)を見直し、取り組みを進めています。2021年7月には従来の「CSR推進会議」を発展させた「サステナビリティ委員会」を設置し、持続可能な社会の実現および中長期的な企業価値の向上や、環境・社会などの課題対応に関し、取締役会における監督など経営陣のさらなる関与を強化し、事業活動を通じてサステナビリティを巡る課題への対応を推進しています。

環境については、2021年5月にグリーンイノベーション推進室を新設し、電動化や水素活用など製品のゼロエミッション化技術戦略の立案や商品化を推進する体制を整えました。また、2022年5月に環境ビジョンを策定し、環境基本方針・環境中長期目標について見直

すとともに、TCFD提言への賛同も行いました。今後はTCFD提言に沿った情報を開示してまいります。

社会については、ステークホルダーエンゲージメントによる強固な信頼関係の構築に努めています。「人的資本」への投資が重要性を増す中、中期経営計画の達成・ビジョンの実現に向けて「従業員エンゲージメント向上」と「人事の変革」をテーマとしてグループ人材力の最大化を図ってまいります。

ガバナンスの強化については、代表取締役2名および独立社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」(委員長:独立社外取締役)を設置し、2021年は同委員会を8回開催いたしました。取締役および執行役員の指名・報酬額・制度や、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に答申しています。2022年からは業績連動型株式報酬制度を導入し、経営陣の報酬と中長期を含む業績およ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、企業組織の活性化を図ってまいります。また、取締役会の機能のさらなる向上を目的とした取締役会実効性評価の実施などの取り組みを進めてまいりました。コーポレートガバナンス・コード改訂を契機とし、3分の1以上の独立社外取締役の選任やサステナビリティに関する取り組みの充実などに努めています。

(▶環境については39ページ、社会については46ページ、コーポレートガバナンスについては59ページをご覧ください)

この2つの基本戦略を着実に遂行することで、2025年営業利益率5%を目指すとともに企業価値向上を図ってまいります。

変革を加速化

なくてはならない企業であり続けるために

コロナ禍において、サプライチェーンの混乱や生産用部品の調達難、原材料価格の高騰など事業環境は大きく変化しました。加えて足許ではロシアのウクライナ侵攻もあり、事業への影響拡大が懸念され

ています。一方で、食料の安定供給や食料自給率の向上など食への関心の高まりもあり、食を支える農業や、人々の暮らしを支える景観整備事業は、エッセンシャルビジネスとして重要度が再認識されています。これらを支える井関グループは、今後も変革し続け存在感を示してまいります。井関グループは創業の精神に沿い、農家の皆さまに最も寄り添っている企業と自負しています。マーケットインに徹底した設計思想に基づき、今後もフロントランナーとして画期的な製品・サービスを生み出してまいります。また、中期経営計画に対して、海外売上高は上回って推移しており、その対応のための増産体制構築をPT.ISEKIインドネシアで行っています。国内では、有機農業への取り組みも進展していますが、気を緩めることなく実行してまいります。

最後に、ここ数年では気候変動をはじめとする環境問題、DXへの対応と事業環境は急速に変化しています。一方でニューノーマルへの潮流が我々の変革をさらに後押ししているとも考えています。「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いは変えてはならないもの。それを守るために、従業員一人ひとりが「わたしの変革」と捉え、常に時代の先を行く変革を起こしてまいります。2025年の100周年、そしてその先の将来にも「なくてはならない企業」であり続けるために、井関グループの総力を発揮し、企業価値向上に努めてまいります。



財務・資本戦略

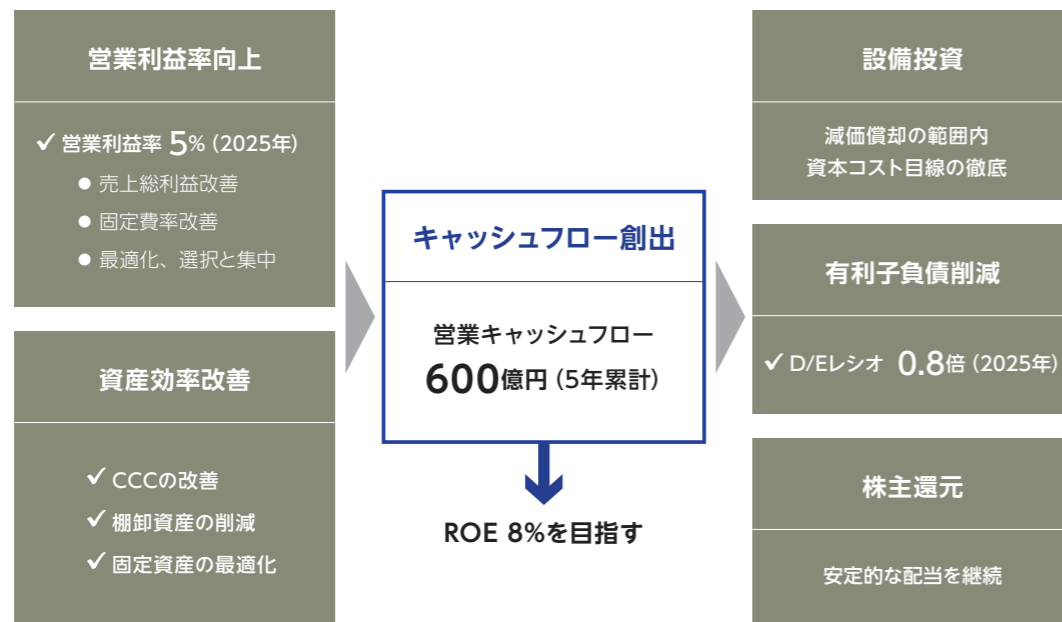
事業環境変化を捉えながら財務体質を改善し、
キャッシュフロー創出力を高めます

中期経営計画における財務戦略の基本方針

創立100周年となる2025年に向けた中期経営計画では、財務体質を改善し、強固な財務基盤の構築を目指します。

基本戦略である構造改革と経営効率化による収益性改善に加え、資産効率の改善により、中期経営計画5年間の累計で600億円の営業キャッシュフロー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、中期経営計画の最終年度である2025年までにROE8%達成を目指しています。

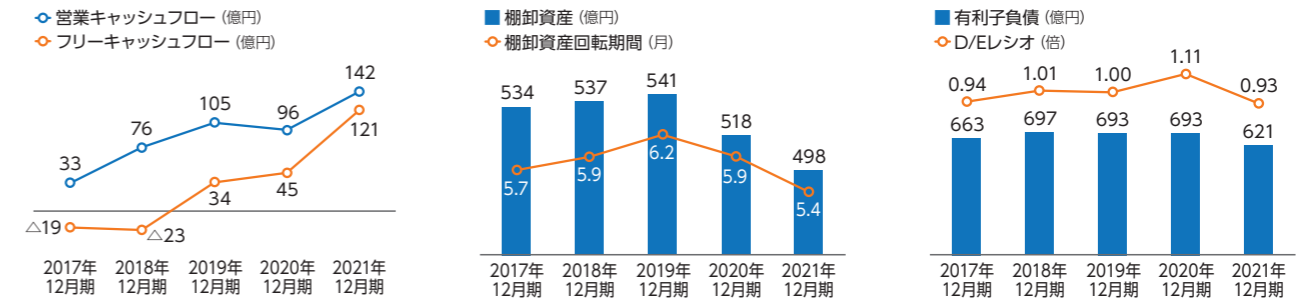
取締役 執行役員
財務、IT企画、業務効率化担当
神野 修一



2021年12月期の総括

中期経営計画の初年度である2021年12月期は、国内・海外ともに前期比増収、特に海外売上高は過去最高となり、海外事業拡大の流れが加速しました。収益面では、原材料価格高騰などの悪化要因はあったものの、売上総利益以下は増益となり、営業利益率は2.6%と計画を上回りました。最終利益は、2020年12月期の大幅な減損損失計上に

よる赤字から回復し31億円の黒字となりました。増収増益に加え、棚卸資産の削減や固定資産の圧縮が進み、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに過去最高となりました。また、有利子負債の圧縮も進み、D/Eレシオは前期の1.11倍から0.93倍と改善しました。



財務体質改善に向けた施策

原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱、為替相場の変動などの不透明な状況に対応しながら、2021年度に進んだ財務体質改善に引き続き取り組みます。

● 営業キャッシュフロー極大化と棚卸資産最適化

2020年下期以降、当初計画以上に棚卸資産の削減が進みましたが、2021年12月末の棚卸資産回転月数は5.4ヶ月と依然高い水準にあり、営業キャッシュフローの極大化に向けてはさらなる棚卸資産の削減が必要です。一方、サプライチェーンの混乱などに起因する生産遅延や販売機会の逸失を防ぐには、高い需要が見込まれる原材料・部品・製品は一定水準の在庫確保も必要だと考えています。新規導入中の管理会計システムを活用した在庫管理の精緻化を進め、棚卸資産削減と製品安定供給の両立を目指します。

● 成長に向けた投資の選択と集中

中期経営計画の重点施策である最適生産体制の構築を通じ生産設備の効率性向上を図るとともに、資本コスト目線での判断を徹底し重点領域に投資を集中することで、有形固定資産のスリム化を進めていきます。2022年度の設備投資については、国内の販売・サービス体制強化に向けた大型整備拠点、品質・収益性向上に向けた生産設

備、海外事業拡大を見据えた増産体制構築、経営効率化につながるIT投資などを計画しています。

● 有利子負債の圧縮

中期経営計画においては、収益性と資産効率を改善しフリーキャッシュフローを極大化することにより、連結有利子負債を削減し、2025年にはD/Eレシオを0.8倍まで引き下げることを目標としています。なお、先行き不透明な状況に柔軟に対応できるよう、当社では主要取引銀行と総額200億円のコミットメントライン契約を締結し、事業運営上必要な資金の流動性と安定性を十分に確保していますが、将来的には多様化を図ってまいります。

● グループ経営管理体制の強化

日々変化する経営環境に対応しつつ経営目標を達成するには、グループ経営管理体制の強化が必要だと考えています。新規導入中の管理会計システムにより「開発製造・国内営業・海外営業の機能別採算管理」や「トラクタ・コンバイン・田植機などの事業別採算管理」を高度化し、グループ経営管理体制のさらなる強化を図ってまいります。

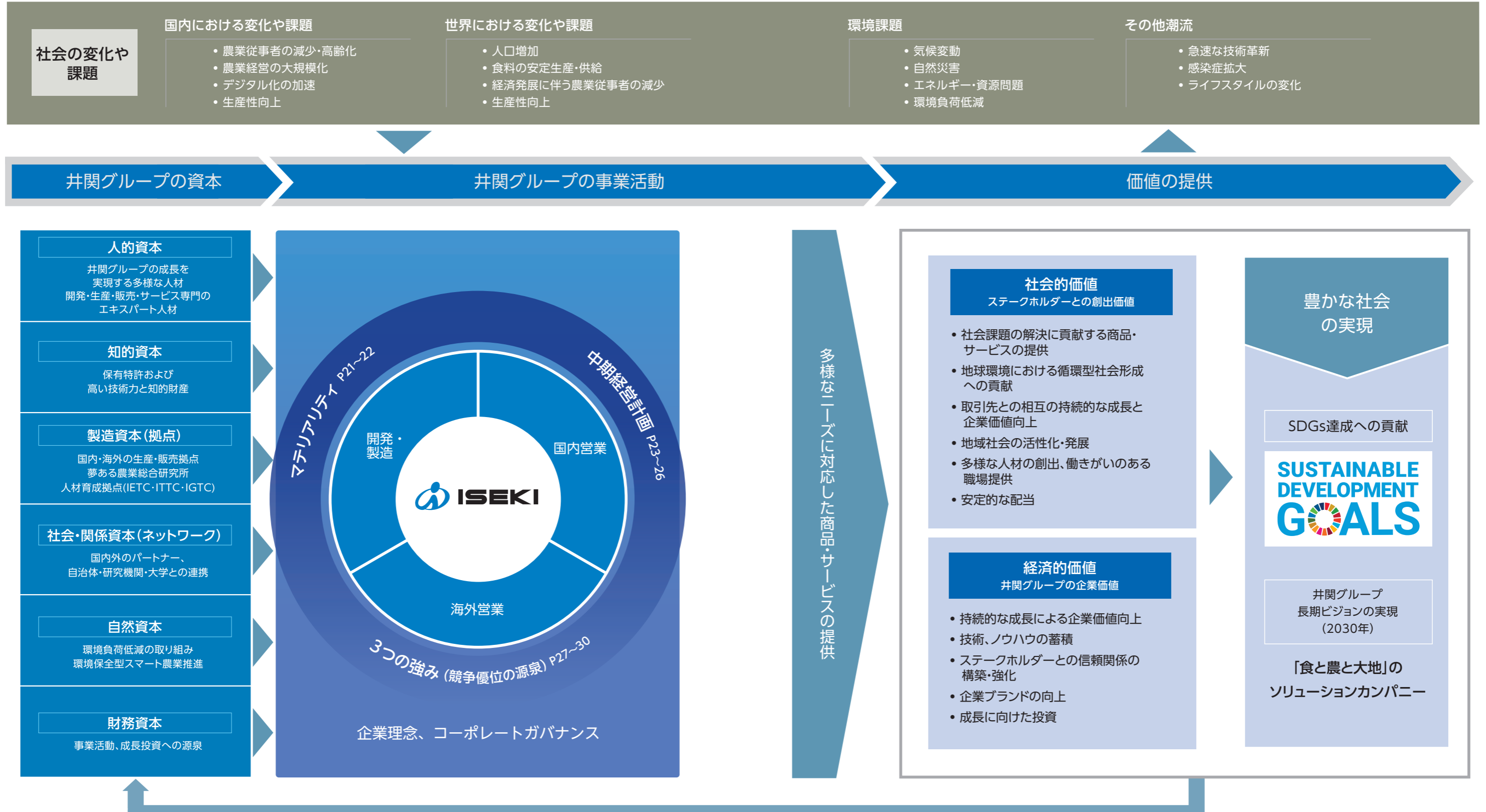
株主還元の方針

当社は、株主の皆さまに対する安定的な配当を、重要政策のひとつとしています。持続的な事業活動の前提として、財務健全性の維持向上を図りつつ、収益基盤や今後の事業展開、経営環境の変化などを総合的に勘案した上で、安定

的な配当を継続していくことを基本方針としています。今後も、財務体質の改善、強固な財務基盤の構築を通じ、持続的な成長と企業価値向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

価値創造プロセス

井関グループは、企業理念やガバナンスを根幹とし、井関グループを支える資本と当社独自の強みを活かした事業活動により、多様なニーズに対応した商品やサービスをお客さまに提供することで、社会的価値と経済的価値を創造しています。社会の変化や課題を捉え、中期経営計画やマテリアリティに反映させるとともに、この価値創造のサイクルを回し続けることで、社会課題を解決し「豊かな社会の実現」へ貢献すると同時に、井関グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



マテリアリティ

マテリアリティは、井関グループが目指す姿や長期ビジョンの実現に向け、優先的に取り組む重要な課題です。SWOT分析等を通じて特定したリスク・機会や目指す姿等と経営戦略との整合を図るとともに、外部専門家とのディスカッションを経て、再整理しました。マテリアリティの各項目に対しては、KPIを設定・具体的な取り組み計画を策定し、計画達成に向け推進しています。サステナビリティ委員会で進捗管理を行い、取締役会に報告しています。

マテリアリティ		目指す姿 (2030年)	関連するSDGs	リスクと機会		KPI	活動状況		
				リスク	機会				
事業を通じて価値創造	農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現に貢献する	農業の強靱化を応援 2, 1, 5, 8, 9, 12, 15	国内	国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速	国内生産者の大規模化、作付け多様化 スマート農業の普及(データ利用型農業) DXによる異業種との連携	大型農機、スマート農機の開発・普及 農業プラットフォーム「Amoni」で新しい農業経営を共創	P31~32
		アジア	日本で培った稲作技術を生かし、各国・地域に適した農業機械の提供を通じて農業の機械化による生産性向上に貢献する	2, 15	アジア	アセアン・インド等(主産物コメ地域)の農業の機械化進展 東アジア等スマート農業の普及(データ利用型農業)	アジア地域への商品浸透	P33~34	
	生活の質の向上	北米	小型トラクタなどの提供により、趣味の園芸や農業などプライベートな生活充実を支援する	住みやすい村や街の景観整備 11, 15, 9, 7, 9	北米	低価格化、インド・韓国・中国勢台頭	電動化・ロボット化製品等の新たな需要	電動化など環境性能の高い商品の開発・普及	P27~30 P35~38
		欧州	美しい景観や環境を守ることで、住みよい街づくりに貢献する	12, 13	共通	各国政策変化への対応 他社との競争、経済情勢・農業環境の変化 気候変動、環境負荷低減、自然災害、感染症など 他社との業務提携、合併事業および戦略的投資	新たな需要・ニーズ イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造	先端技術関連発明提案件数 顧客満足度 商品開発テーマ ITTC、IETC、IGTC研修人数	P27~30 P35~38
脱炭素社会と循環型社会の実現	環境に配慮した事業活動を通じて、脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献する	脱炭素社会と循環型社会を目指す環境保全 12, 13, 7, 15	環境問題等の発生、環境法規制の変化 気候変動への対応 台風や水害等の自然災害	環境配慮型商品の提供 環境保全型農業の提案 環境効率が高い設備導入によるコスト減	CO ₂ 排出量削減 エコ商品比率	P39~44			
レジリエントな経営基盤の構築	ブランド価値向上(信頼づくり)	社会課題の解決によって存在感を発揮し、ステークホルダーとの信頼関係構築とともに、リスク低減・回避につなげる	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13	商品・サービスの重大な瑕疵・欠陥の発生 特定取引先、調達先への依存 原材料価格高騰、調達遅、サプライチェーンの混乱 レピュテーションリスク	安全・安心、コストパフォーマンスの高い商品・サービスによる顧客・ファンの獲得 取引先との信頼関係構築 地域社会との共生による事業の安定化	商品満足度向上 CSR調達の推進 継続実施による関係強化	P47~50		
	従業員エンゲージメント向上	多様な能力と意欲ある従業員に適正な処遇を行い、積極的な活躍の機会を創出してキャリア形成をサポートする 従業員一人ひとりの健康の維持増進を図り、エンゲージメントの向上ならびに持続的な成長を実現する	5, 8	労働力不足、人材の流出 物的、人的被害による事業への影響 労働問題(ハラスメント、長時間労働等)	優秀な人材の確保・育成、イノベーション創出力向上 モチベーション向上、生産性向上 従業員の健康・安全確保	エンゲージメントサーベイの実施とスコア向上	P51~56		
	ガバナンス強化による企業価値向上	経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、公正な経営を維持する 必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業づくりを心がける	10, 16, 17	リスク全般 法令違反リスク 情報セキュリティに関するリスク 国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 情報開示による認知・理解促進 他	当社株式の保有率向上(個人・長期投資家)	P46、 P57~66		
財務向上	筋肉質な企業体質への転換	財務体質を改善、強固な財務基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上を支える	経済情勢・環境変化による生産変動 株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落 為替レートの変動 借入金利上昇、財務制限条項抵触による繰上返済義務発生	変化に対応可能な最適生産体制構築 経営効率化、経営管理の高度化 成長戦略に沿った設備投資 調達方法の多様化	営業利益率向上 資産効率改善	P17~18			

マテリアリティの特定プロセス

