 片倉コープアグリ株式会社  
中期経営計画（2021-2023年度）

2021年5月21日

基本  
理念

## 企業活動を通して社会に貢献する 稔り豊かな未来に貢献したい

行動  
規範

創造と  
挑戦

私たちは、新たな価値を創造し、その実現に向けて挑戦します。

安全と  
安心

私たちは、安全で安心な優れた商品とサービスをお届けします。

公明  
正大

私たちは、高い倫理観をもって、公明正大な企業活動を進めます。

明朗  
闊達

私たちは、働きがいのある明るく闊達な職場をつくります。

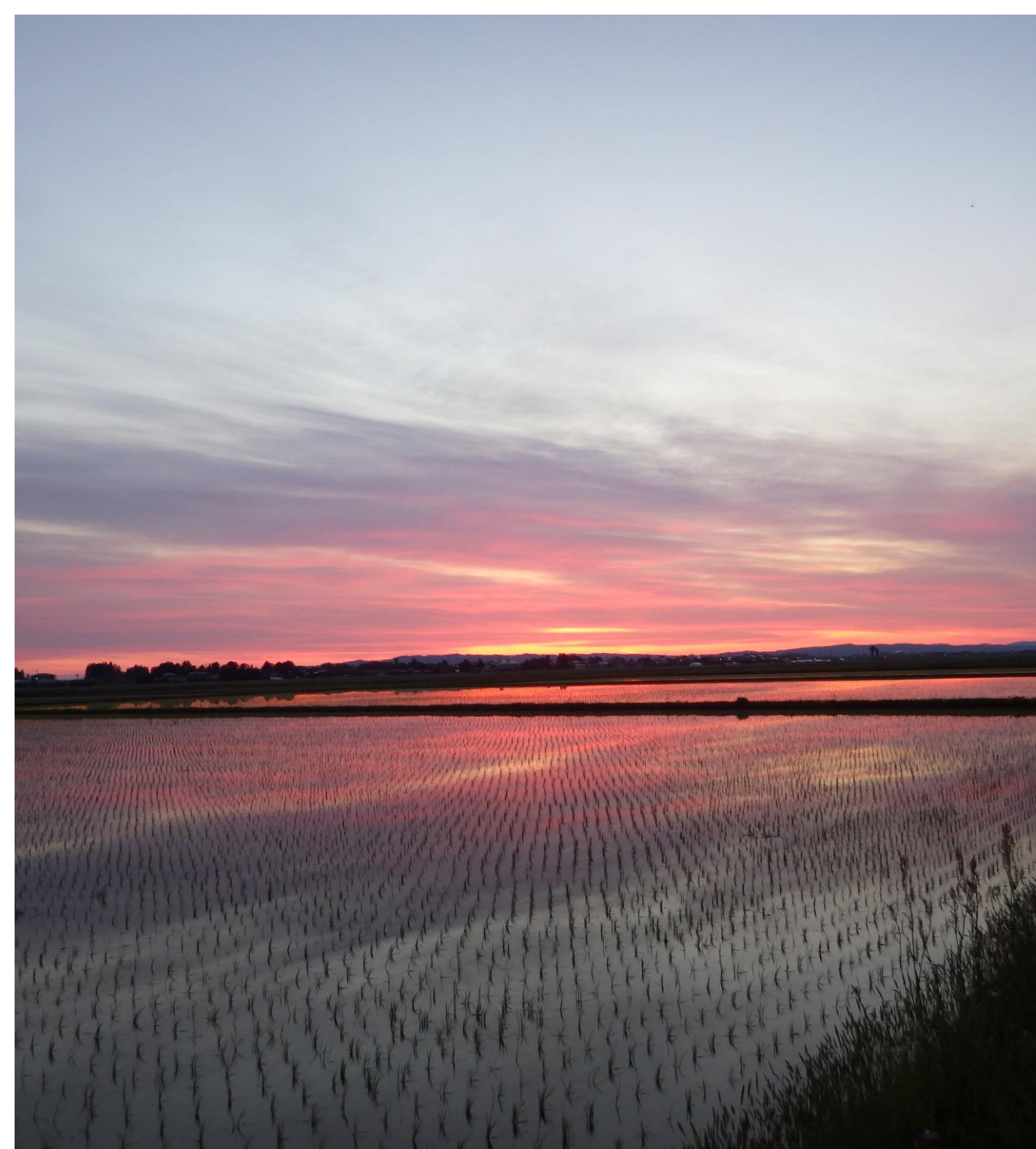
企業像

研究開発型企业

地域貢献型企业

環境共生型企业

として、全国各地に展開する事業拠点を中心に地域に密着し、地域の特性や多様なニーズに応える製品の開発・製造・販売を通じて、安全でおいしい高品質な農産物生産に寄与し、日本農業再生の一翼を担い、ひいては国土の保全、社会に貢献してまいります。



# I. 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画の連結業績結果

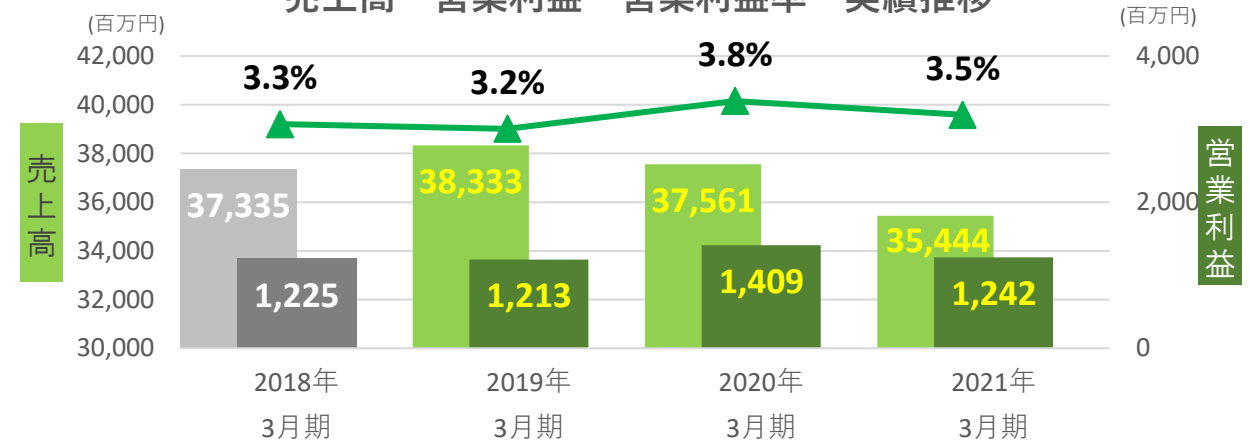
当社グループは、2018年度から2020年度までの3年間を対象とした中期経営計画を策定しておりました。しかし、主力の肥料事業における利益構造の変化、化学品事業及び海外事業における新型コロナウイルス感染症の流行による販売機会の喪失や事業進捗停滞の影響が懸念されたことから、2020年3月期時点で中期経営計画の方針・戦略に変更はないものの数値目標の達成は困難であると判断いたしました。

当社グループといたしましては、シェア拡大、価格競争力の強化、新たなビジネスフィールドの展開施策については、新中期経営計画においても引き続き最大化させていけるよう注力してまいります。

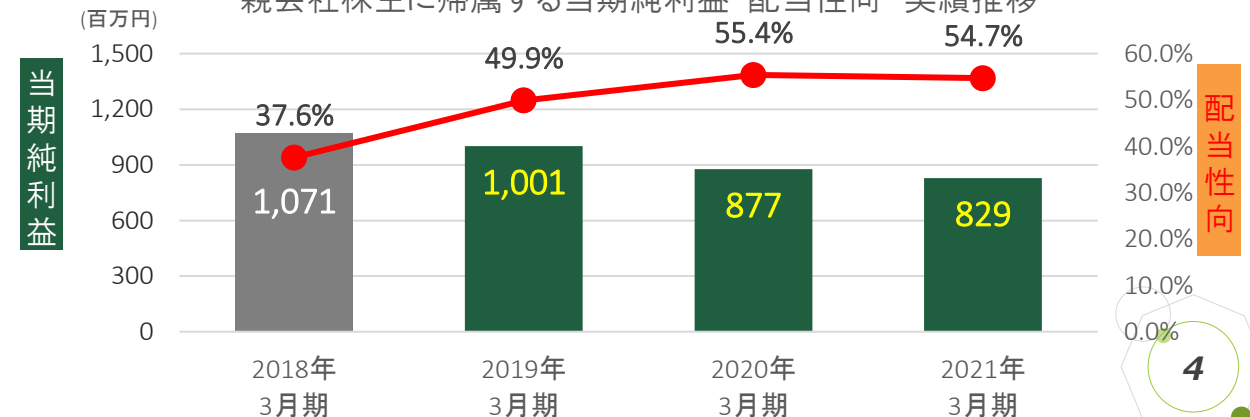
(単位:百万円、%)

	2018年 3月期 実績	2019年 3月期実績 (計画)	2020年 3月期実績 (計画)	2021年 3月期実績 (計画)
売上高	37,335	38,333 (39,000)	37,561 (39,500)	35,444 (41,000)
営業利益	1,225	1,213 (1,300)	1,409 (1,500)	1,242 (2,100)
当期純利益	1,071	1,001 (800)	877 (1,000)	829 (1,400)
(参考)				
営業利益率	3.3	3.2	3.8	3.5
ROE	4.8	4.4	3.9	3.7
配当性向	37.6	49.9	55.4	54.7

売上高・営業利益・営業利益率 実績推移



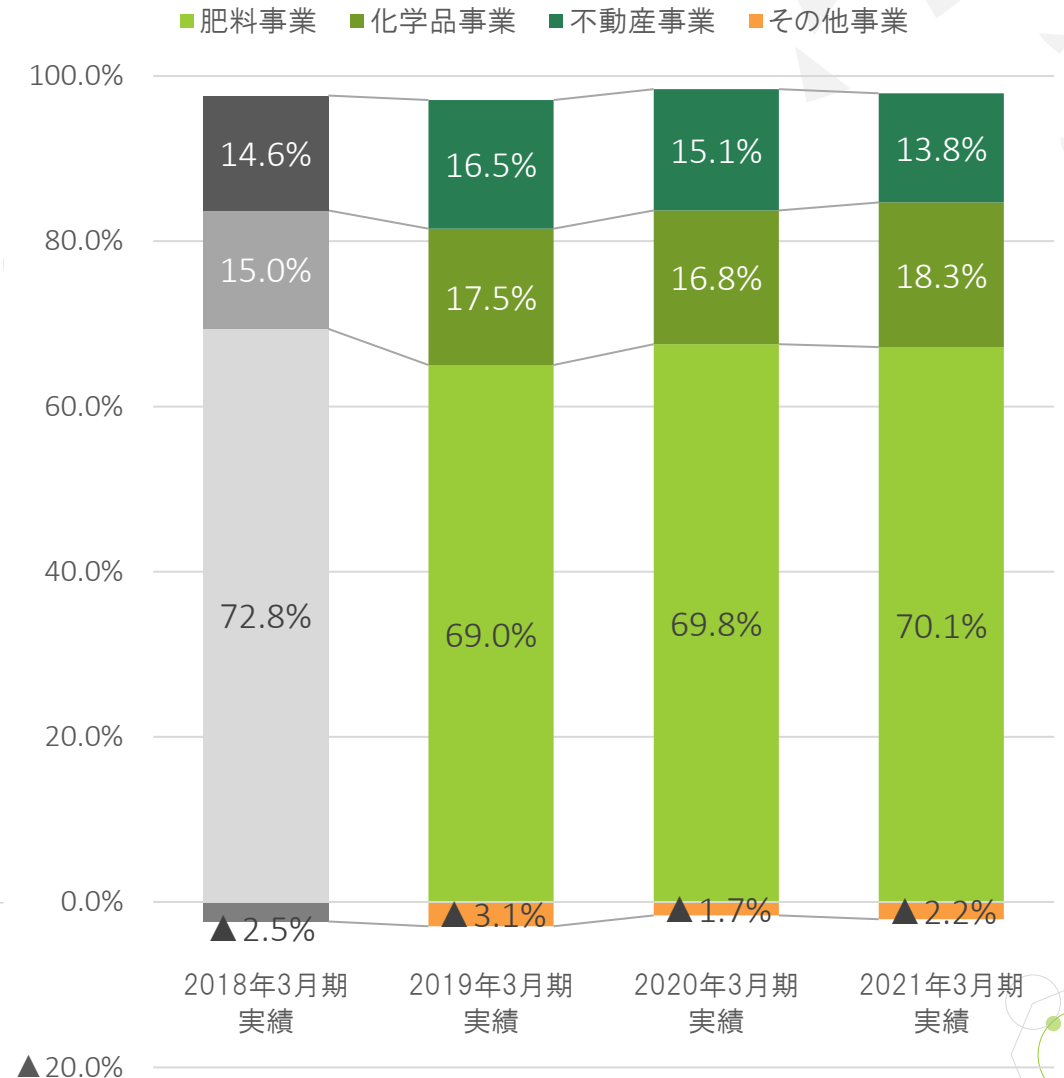
親会社株主に帰属する当期純利益・配当性向 実績推移



# 前中期経営計画の成果 セグメント利益構成比

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績
肥料事業	1,736	1,567	1,725	1,517
化学品事業	358	398	414	395
不動産事業	348	375	374	298
その他事業	▲59	▲70	▲41	▲47

## セグメント利益 構成比推移



## Ⅱ. 新中期経営計画の概要 ＜2021年度～2023年度＞

# 当社を取り巻く環境

当社グループの主力である肥料事業を取り巻く環境は、世界的な人口増加や新興国の経済発展などを背景とした食料需要拡大からグローバルな肥料需要は拡大傾向にある一方、国内では、耕作放棄地の拡大、省力型肥料の普及、環境に配慮した施肥設計への変更等により肥料需要の減少に歯止めがかからない状況にあります。また、農地集約による大規模農家や農業法人の増加等の要因から、作業効率向上や高付加価値の農業資材の要求が高まる傾向が続いております。

更に、化学品事業及び海外事業においても、新型コロナウイルス感染症の流行による販売機会の喪失や事業進捗停滞の影響について注視していく必要があります。

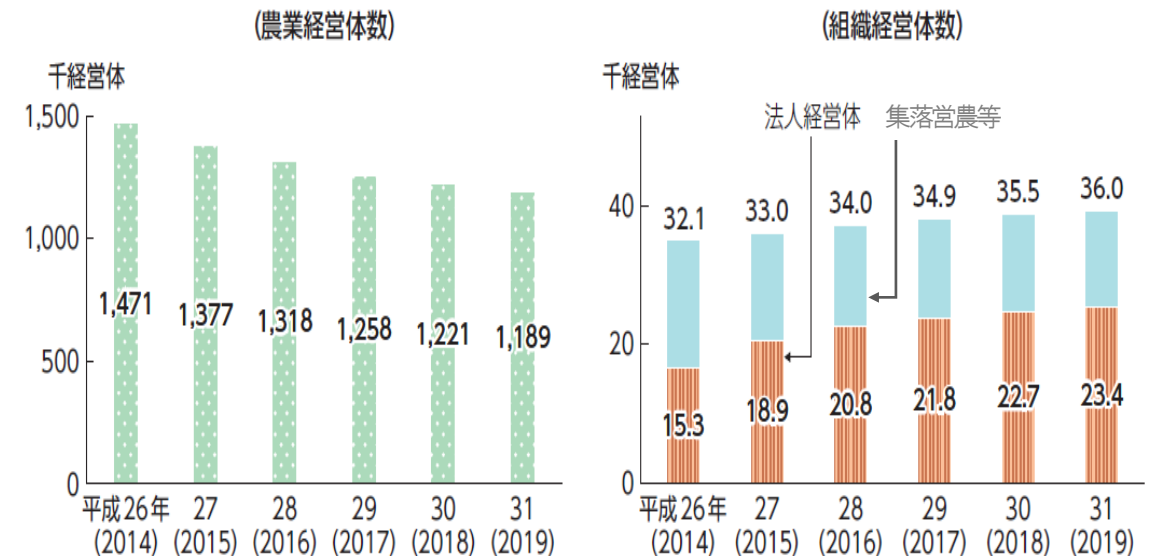
## 国内肥料の流通実績

(単位:ト)

品目	平成26肥年度	平成30肥年度	令和1肥年度	対比	
				前年対比	5年前対比
高度化成	809,241	783,716	761,004	▲22,712	▲48,237
普通化成	203,416	177,113	172,332	▲4,781	▲31,084
NK化成	34,494	27,716	25,254	▲2,462	▲9,240
液状複合	32,499	32,287	30,814	▲1,473	▲1,685
成形複合	19,140	15,772	15,216	▲556	▲3,924
配合肥料	709,958	703,752	695,322	▲8,430	▲14,636
<b>合計</b>	<b>1,808,748</b>	<b>1,740,356</b>	<b>1,699,942</b>	<b>▲40,414</b>	<b>▲108,806</b>

[資料: 日本肥料アンモニア協会]

## 国内の農業経営体数と組織経営体数



資料: 農林水産省「農業構造動態調査」、[2015年農林業センサス]

注: 1) 各年2月時点

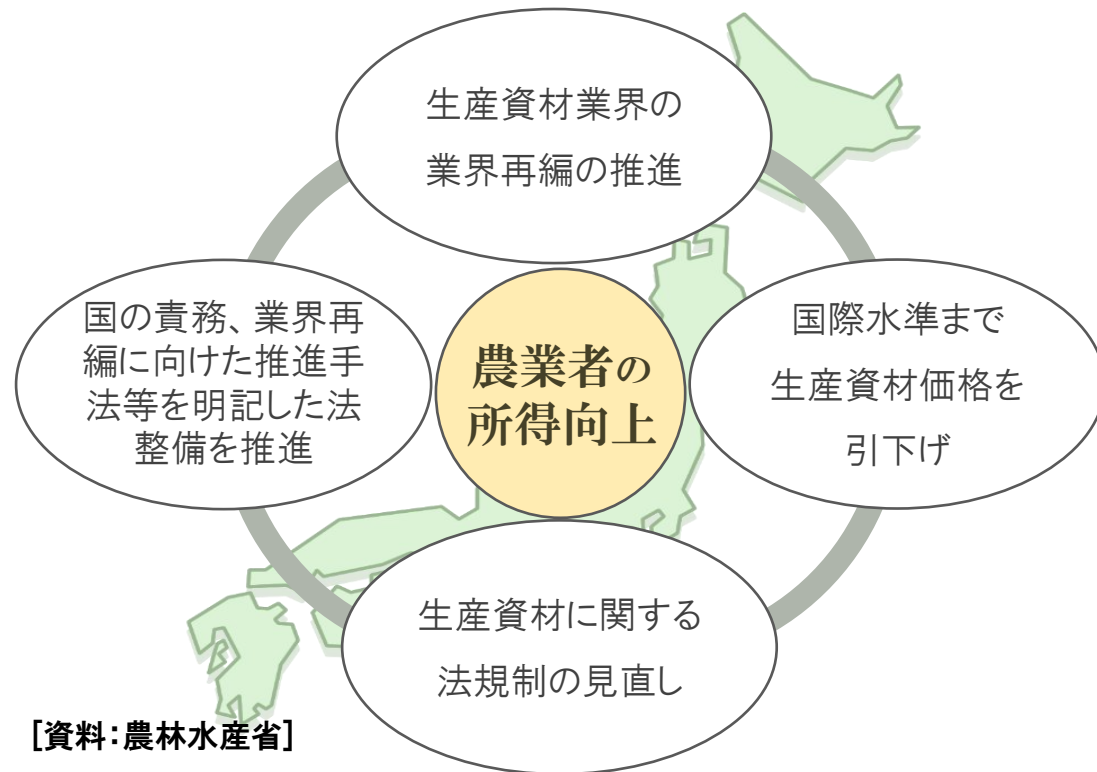
2) 法人経営体数については、農産物の生産を行う法人組織経営体であり、一戸一法人は含まない数

[資料: 令和元年度 食料・農業・農村の動向]

# 当社を取り巻く環境 農林水産省の対応

## 農業競争力強化プログラム

農業者の所得向上を図るためには、農業者が自由に経営展開できる環境を整備するとともに、農業者の努力では解決できない構造的な問題を解決していくことが必要である。このため、生産資材価格の引下げや、農産物の流通・加工構造の改革等について取り組み、更なる農業の競争力強化を実現する。



[資料:農林水産省]

## みどりの食料システム戦略

生産から消費までサプライチェーンの各段階において、新たな技術体系の確立と更なるイノベーションの創造により、我が国の食料・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。

本戦略の目標KPI(重要業績評価指標) ※肥料事業に関連する事項を抜粋

### ◆ 2050年までに化学肥料の使用量を30%低減

- ◆ 有機物の循環利用
  - ✓ 堆肥の製造コスト低減・品質安定化、低コストでのペレット化技術の開発 等
- ◆ 施肥の効率化・スマート化
  - ✓ ドローンや衛星画像等による土壌・作物生育状況に応じた精密施肥技術の開発
  - ✓ 有機物なども活用した新たな肥効調節型肥料、土壌微生物機能の解明と活用技術の開発 等

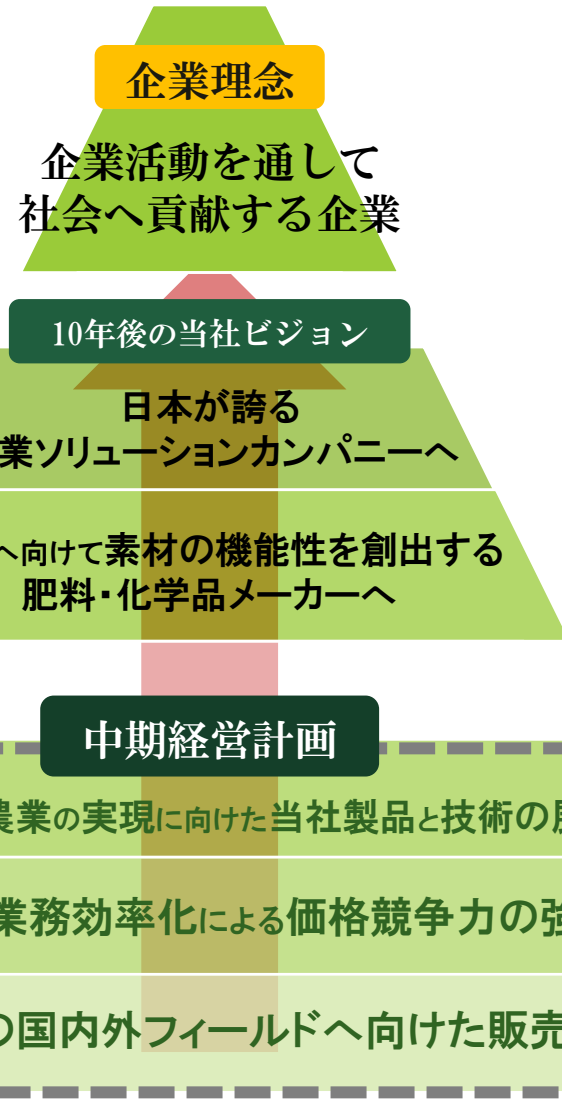
### ◆ 2050年までに耕地面積に占める有機農業の取組面積を25%、100万haに拡大

- ◆ 実践技術の体系化・省力技術等の開発
  - ✓ 堆肥のペレット化、除草ロボット等による耕種的防除の省力化 等
- ◆ 次世代有機農業技術の確立
  - ✓ 土壌微生物機能の解明と活用技術 等
- ◆ 農業者の多くが有機農業に取り組みやすい環境整備
  - ✓ 有機農業にまともって取り組む産地づくり、共同物流等による流通コストの低減 等

[資料:農林水産省]



# 10年先の当社ビジョンを実現するために



「企業活動を通して社会に貢献する」という企業理念のもと、大きく変化する事業環境に柔軟に対応し、当社グループが「日本が誇る農業ソリューションカンパニー」へと成長するための事業基盤・収益基盤を固める3年間と致します。

## 中期経営計画 計数目標

	2022年 3月期計画	2023年 3月期計画	2024年 3月期計画
当期純利益	850百万円	900百万円	1,100百万円
配当性向	50%		
(参考)投資計画	3年間で8,000百万円		

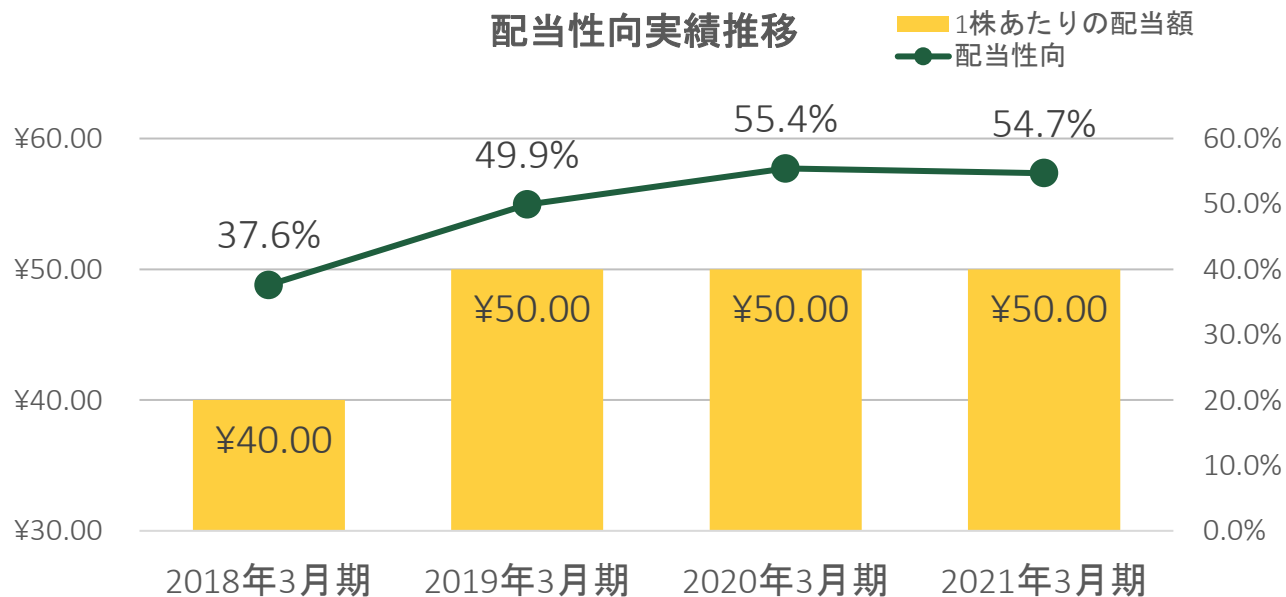
- 中期経営計画においては、不動産事業の渋谷駅前には有する賃貸物件の契約終了に伴う今後の運用方法及び新規投資について検討中であること、海外事業における中国の合併会社での事業展開が、新型コロナウイルス感染症を背景とする事業進捗の遅れにより再構築中であることから、この2つの事業案件の収益については織り込んでおりませんが、早期実現を目標に取り組んでまいります。

# 資本政策の基本的な方針

当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を図るため、資本効率の向上と財務健全性とのバランスを確保することを資本政策の基本方針といたします。

中期経営計画では不動産事業の渋谷駅前には有する賃貸物件、および海外事業の中国の合弁会社での事業展開の収益を織り込まないため、具体的な数値目標は立てないものの、株主資本当期純利益率(ROE)を資本効率向上の重要な指標ととらえ、新規事業分野への投資、付加価値の高い製品の開発、効率的な生産・販売体制の構築を追求し、連結当期純利益の増大を図り、株主資本当期純利益率(ROE)の向上を図ってまいります。

また、株主に対する利益還元を経営の重要政策と位置づけ、安定的かつ継続的に業績に見合った成果の配当を行うことを基本とし、引き続き配当性向50%を目標といたします。



**中期経営計画  
配当性向50%**



# 事業戦略

## 肥料事業



### ◆ 持続可能な農業の実現に向けた当社製品と技術の展開

- ✓ 気象変動の大きい環境下でも安定した生産性を確保する新たな水稻施肥技術として取り組みを開始した、デモ用田植機の活用によるペースト肥料拡販プロジェクトの全国展開
- ✓ 灌漑水と同時に施用でき、従来は困難だった田植後でも基肥としても利用できる流し込み液肥等、施肥労力を軽減する水稻の全量液肥栽培体系の展開
- ✓ 肥料法改正を踏まえた新たな環境循環型農業への取り組みとして、堆肥を活用した地産地消型肥料の展開



### ◆ 生産・管理業務効率化による価格競争力の強化

- ✓ 工場特性に合わせた全国ベースでの既存品目の生産最適工場への集約・見直し
- ✓ 管理業務集約による業務効率化と最適人員化



## 化学品事業



### ◆ 化学品事業の国内外フィールドへ向けた販売強化

- ✓ 化粧品原料では、HALAL認証を活かした東南アジアへの化粧品原料の拡販、天然物由来の素材を醗酵させた高機能化粧品原料の開発・販売
- ✓ 無機素材では、独自機能性を活かした合成雲母のEU域内向け拡販、新規顧客のニーズに対応する製品の開発・販売
- ✓ 化成品では、従来からの流通ノウハウや配送拠点を活かしたリン酸、硫酸等の新規顧客の開拓

# 社会課題への対応

SDGsにおいて、農業分野は食料供給、環境保持、雇用の創出など生物圏・社会・経済のすべてに深く影響を与えており、SDGsの達成に農業の発展は必要不可欠と言えます。

片倉コープアグリは、100年の歴史で培った技術力と製品開発力により、農業の発展へ貢献し続けることでSDGsの実現を支援していきます。



## 社会課題の達成へ貢献





稔り豊かな未来に貢献したい  
***<http://www.katakuraco-op.com>***

本資料に記載されている、当社又は当社グループに関する業績見通し等、将来に関する記述については現時点で、入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際に業績は今後さまざまな要因やリスクによって異なる結果となる可能性があります。