

2018年9月期

# 決算説明会

2018年11月29日



日本農薬株式会社

Chemical **Innovator**  
for Crop & Life 

**Nihon Nohyaku**

**90<sup>th</sup>**  
Anniversary 

## | 次第

- I. 世界の農薬市場
- II. 2018年9月期実績
- III. 2019年9月期計画
- IV. 新中期経営計画
- V. 質疑応答

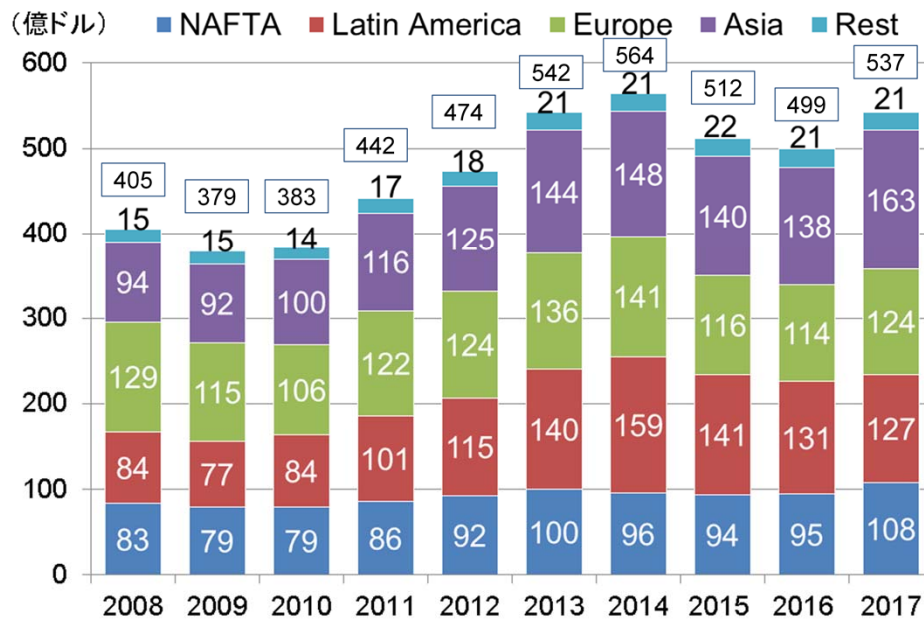
---

# I . 世界の農薬市場

---

# 世界の農薬市場

出所) Phillips McDougall



ご覧のグラフは、2008年から2017年までの10年間の世界の農薬市場の推移を地域別に表したものでございます。

世界の農薬市場は、人口増加や新興国の経済発展などを背景に2008年の405億ドルから2014年の564億ドルへと、その規模が1.4倍となる大きな成長を遂げました。

しかしながら、ここ数年は、最大の市場であるブラジル市場が遺伝子組み換え作物の拡大や過年度の流通在庫の影響から伸び悩み、世界の農薬市場も拡大の勢いが鈍化しています。ただし、農薬の規制が強化されているEU以外では回復基調にあると言えます。

## 北米

安定した気候、棉の作付拡大などにより、農薬市場は堅調に推移

## 中南米

世界最大の市場であるブラジルが遺伝子組み換え作物や過年度流通在庫の滞留などから低迷

## 欧州

EUの規制強化、天候不順や病害虫の小発生から市場は縮小

## アジア

インド市場は底堅く推移、中国、ベトナムなどの一部地域は病害虫の小発生などから市場は弱含み

## 日本

農家の高齢化、後継者難、耕作放棄地の増加などから漸減傾向

次に、前期の世界の農薬市場について地域別にご説明致します。

北米は、安定した気候や棉の作付面積の拡大などから農薬市場は堅調に推移しました。一方、中南米では、前のスライドでご説明したとおり、ブラジル市場が伸び悩むなど低迷が続いていますが、今年度で底を打ったものと思われます。また、欧州は、近年、EUの農薬登録規制強化や天候不順、病害虫の小発生の影響などから市場は縮小しております。アジアでは、インド市場が底堅かったものの、中国やベトナムなどの一部地域は病害虫の小発生などから市場は弱含みの状況にあります。

さらに、日本国内では、政府が「農業競争力強化プログラム」を掲げ、農業従事者の所得向上を目指していますが、その高齢化や後継者不足の深刻化、構造的課題の解決は進んでおらず、農薬市場は漸減傾向が続いております。

---

## Ⅱ. 2018年9月期実績

---

## 増収増益

(単位:億円、%)

	18年9月期 実績	17年9月期 実績	前期比	
			前期比	伸び率
売上高	612	600	11	2.0
国内農薬販売	201	196	5	2.5
海外農薬販売	338	323	15	4.7
化学品・医薬品他	49	48	1	1.9
ノウハウ技術料	6	14	△ 8	△ 53.4
その他	18	19	△ 2	△ 7.5
売上原価	393	389	3	0.8
売上総利益	219	210	8	4.1
販売費及び一般管理費	177	175	1	1.0
営業利益	41	34	6	19.3
経常利益	36	35	0	1.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	25	17	7	45.9

前期の売上高は、612億円と前期比11億円、2.0%の増収であります。事業部門別の状況については、後ほどご説明致しますが、利益面ではノウハウ技術料収入は減少したものの、単体の増収効果に加え、ニチノアアメリカの業績伸長などにより、営業利益は41億円と前期比6億円、19.3%の増益、経常利益は36億円と前期比0.5億円、1.5%の増益、さらに、親会社株主に帰属する当期純利益は25億円と前期比7億円、45.9%の増益であります。

## 2018年9月期実績(前期比)

売上高 600億円 → 612億円 (+11億円)

営業利益 34億円 → 41億円 (+ 6億円)

(営業利益)

米国ビジネスの伸長 + 6億円

欧州ビジネスの伸長 + 2億円

国内ビジネスの伸長 + 1億円

日本農薬単体の販管費減少 + 3億円

廃棄費用減少 + 2億円

ノウハウ技術料の減少 - 8億円

前期決算は、営業利益が6億円の増益となりましたが、その主な要因についてご説明致します。

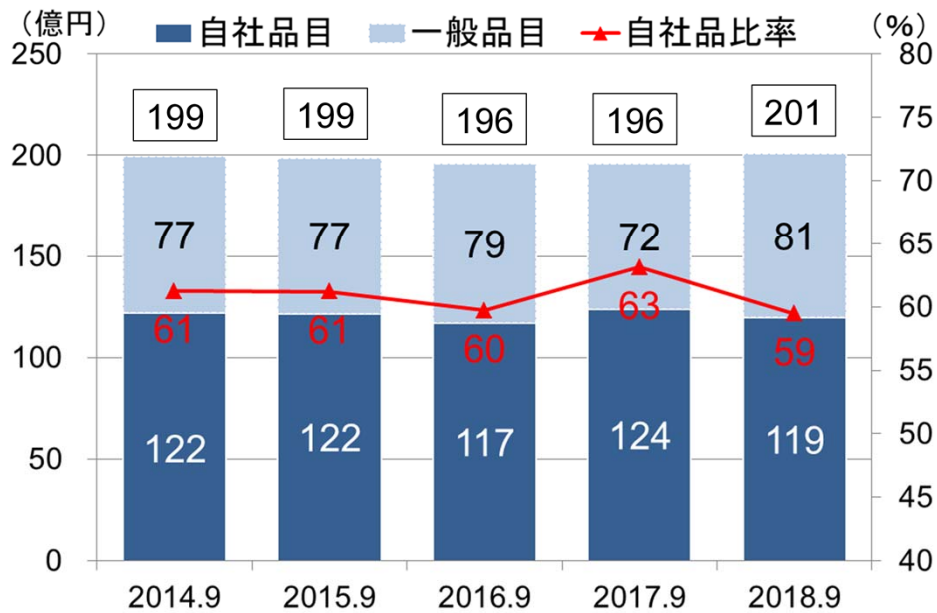
増益要因として、米国ならびに欧州ビジネスの伸長により、それぞれ6億円と2億円があります。また、国内ビジネスの伸長による1億円、当社単体の販管費減少3億円、さらに、売上原価の廃棄費用減少2億円などが挙げられます。

その一方で減益要因として、ノウハウ技術料の減少8億円があり、差し引きで6億円の増益であります。



## 国内農薬販売 ー売上高構成比

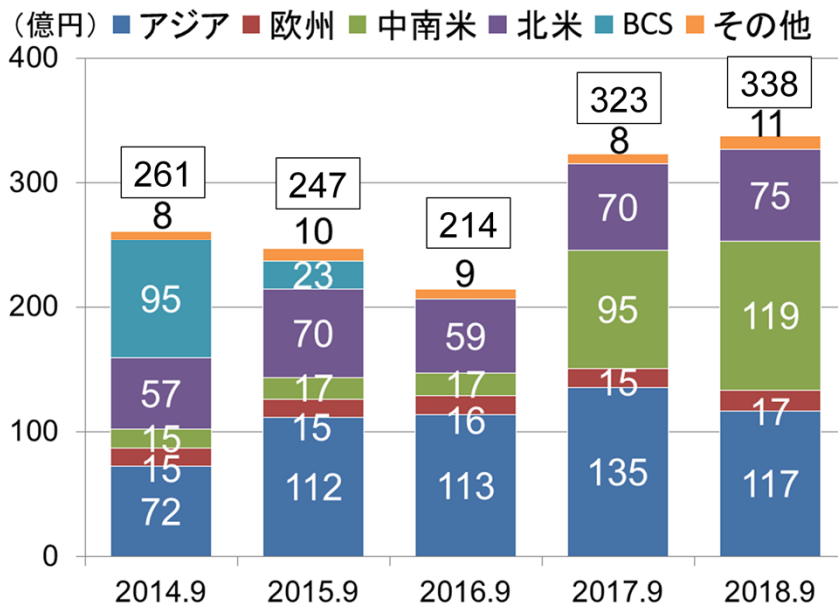
### ■ 自社原体の上市、新規導入品目の伸長



ご覧のグラフは、国内農薬販売の売上高構成比の推移を表したものでございます。

前期は、新規自社開発品目の園芸用殺菌剤「パレード」をはじめとする新製品10剤の販売を開始するとともに、園芸用殺虫剤「フェニックス」などの主力品目の普及拡販を目指しました。「パレード」の販売は、その作用性と防除効果が市場から評価され、計画を上回りました。また、農薬原体販売では、適用拡大の進んだ園芸用殺虫剤「コルト」の販社への販売が好調に推移しました。さらに、新たに販売権を取得した水稲用除草剤「バサグラン」の売上高寄与もあり、国内販売全体の売上高は、201億円と前期比5億円の増収であります。

## 北米・中南米が伸長



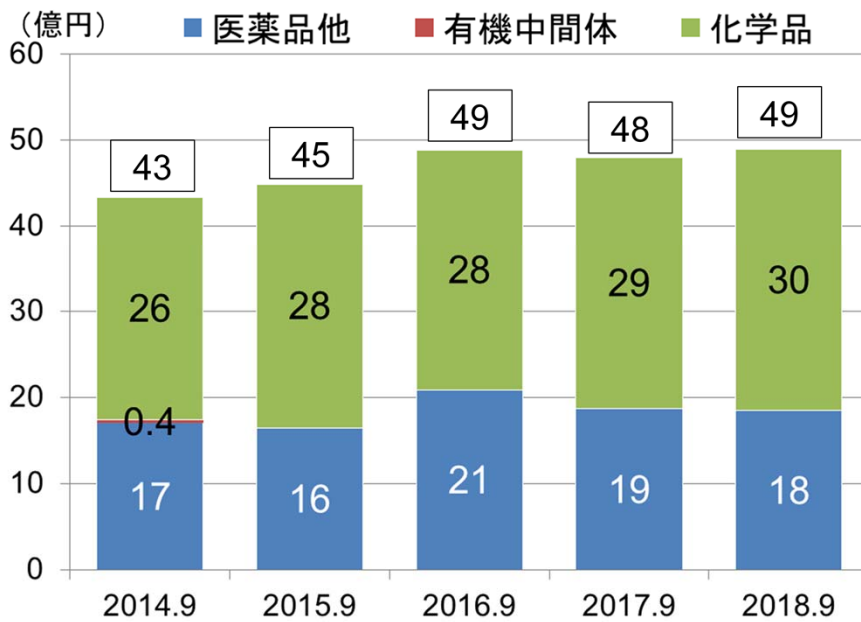
実績為替レート:108.88円/ドル (2017年度:110.81円)

ご覧のグラフは、海外農薬販売の地域別売上高の推移を表したものでございます。

前期は、中南米および北米の売上高が伸長しました。品目別では、乾燥した気候が続いた北米で果樹、ナッツ分野で害虫の発生が例年よりも多かったことから、ニチノーアメリカの主力品目である殺虫剤「アプロード」の販売が好調に推移しました。また、シブカムニチノーブラジルの当社開発品目の販売が本格化し、「アプロード」ならびに殺ダニ剤「ダニトロン」の販売が伸長しました。

これらの結果、海外販売全体の売上高は、338億円と前期比15億円の増収であります。なお、前期の為替の実績レートは、ここにお示したとおりであります。

■ 化学品事業が伸長



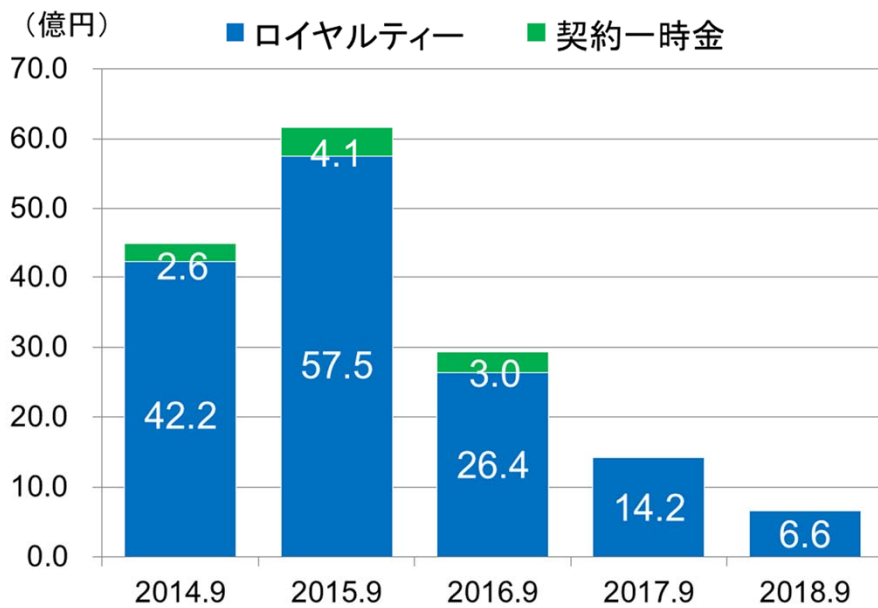
ご覧のグラフは、化学品・医薬品他の事業部門別売上高の推移を表したものでございます。

化学品事業では、シロアリ薬剤分野でアグリマートとの協働による販売戦略が奏功し、売上高は前期を上回りました。医薬品事業では、外用抗真菌剤「ルリコナゾール」の足白癬分野の販売は好調に推移しましたが、爪白癬分野の売上高が伸び悩みました。

これらの結果、化学品・医薬品他の売上高は49億円と前期比1億円の増収であります。

。

## ロイヤルティーが減少



ご覧のグラフは、ノウハウ技術料の推移を青のロイヤルティーと緑の契約一時金に区分して、その推移を表したものでございます。

前期は技術導出先の主要販売地域であるブラジルで、引き続き害虫の小発生の影響などから売上高が伸び悩み、ロイヤルティーが減少しました。

## 国内グループ会社主要業績

(単位:百万円、%)

		18年9月期	17年9月期		
		実績	実績	前期比	伸び率
ニチノーサービス	売上高	4,378	4,119	259	6.3
	営業利益	158	180	△ 22	△ 12.3
	当期純利益	126	244	△ 118	△ 48.3
ニチノー緑化	売上高	1,694	1,739	△ 45	△ 2.6
	営業利益	25	10	15	150.9
	当期純利益	15	4	10	208.1
日本エコテック	売上高	757	770	△ 12	△ 1.6
	営業利益	3	5	△ 2	△ 38.9
	当期純利益	7	△ 30	38	△ 124.5
アグリマート	売上高	1,536	1,408	128	9.1
	営業利益	147	127	20	16.0
	当期純利益	92	77	14	18.6

13

ご覧の表は、国内グループ会社の前期の主要業績を表したものでございます。

表の一番下に記載の、シロアリ薬剤などの事業を展開するアグリマートは、4期連続の増収増益であります。

## 海外グループ会社主要業績

(単位:百万円、%)

		18年9月期	17年9月期	前期比	伸び率
		実績	実績		
ニチノーアメリカ	売上高	7,479	6,977	501	7.2
	営業利益	823	551	272	49.4
	当期純利益	598	388	210	54.3
日佳農薬	売上高	468	418	50	12.1
	営業利益	63	45	17	39.0
	当期純利益	53	37	15	40.3
ニチノーインドア	売上高	6,405	7,584	△ 1,178	△ 15.5
	営業利益	182	260	△ 77	△ 29.9
	当期純利益	38	146	△ 107	△ 73.8
シブカムニチノーブラジル	売上高	10,094	7,626	2,467	32.4
	営業利益	963	725	237	32.8
	当期純利益	235	73	161	219.5

14

ご覧の表は、海外グループ会社の前期の主要業績を表したものでございます。

前期は、ニチノーインドアが、ジェネリック品目ポートフォリオ整理による影響及び高利益である当社開発品の販売遅れから、業績が伸び悩みましたが、残る3社は増収増益となり、当社連結業績の拡大に寄与しております。

---

## Ⅲ. 2019年9月期計画

---

## 2019年9月期計画(前期比)

### 増収減益

(単位:億円、%)

	19年9月期 計 画	18年9月期 実 績		
			前期比	伸び率
売 上 高	680	612	68	11.1
国内農業販売	199	201	△ 2	△ 0.9
海外農業販売	397	338	59	17.4
化学品・医薬他	52	49	3	6.4
ノウハウ技術料	12	6	5	81.6
そ の 他	20	18	2	13.2
売 上 原 価	455	393	62	15.8
売 上 総 利 益	225	219	6	2.7
販売費及び一般管理費	187	177	10	5.4
営 業 利 益	38	41	△ 4	△ 8.9
経 常 利 益	34	36	△ 3	△ 6.9
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	25	25	△ 0	△ 0.3

16

売上高は、海外農業販売の伸長を主要因に680億円と前期比68億円、11.1%の増収の計画であります。利益面では、ノウハウ技術料が増加するものの、新中期経営計画に沿った将来への事業拡大と収益向上に向けた販管費10億円の増加などがあり、営業利益は38億円と前期比4億円、8.9%の減益、経常利益は34億円と前期比3億円、6.9%の減益の計画であります。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、25億円と前期並みを見込んでおります。



## 2019年9月期計画(前期比)

売上高 612億円 → 680億円 (+68億円)

営業利益 41億円 → 38億円 (-4億円)

(営業利益)

SNB、NILの増益(増収効果など) + 7億円

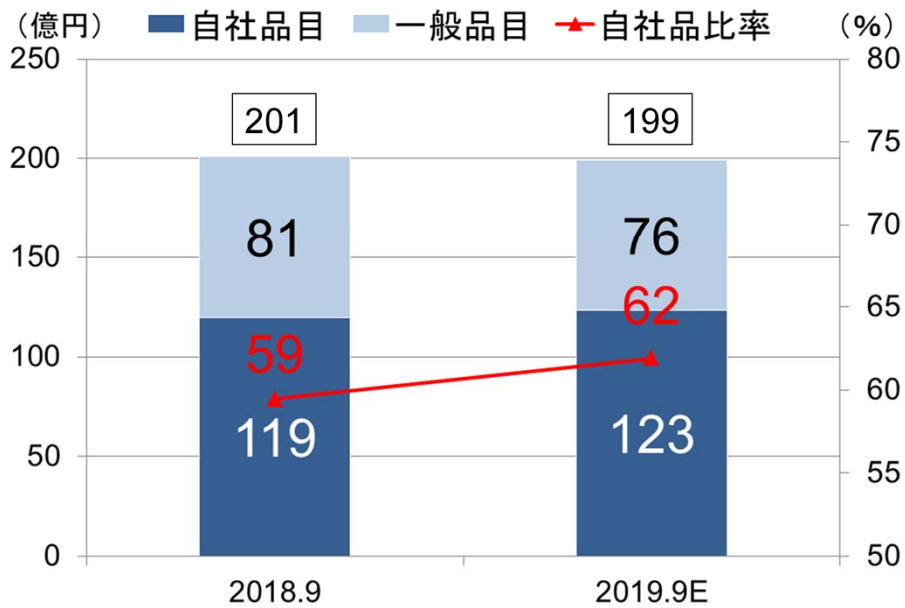
日本農薬単体の減益  
(品目構成変化、原材料価格上昇など) - 6億円

NAIの減益(販管費の増加など) - 5億円

今期計画は、「増収」ながら、営業利益は38億円と前期比4億円の減益の計画であります。

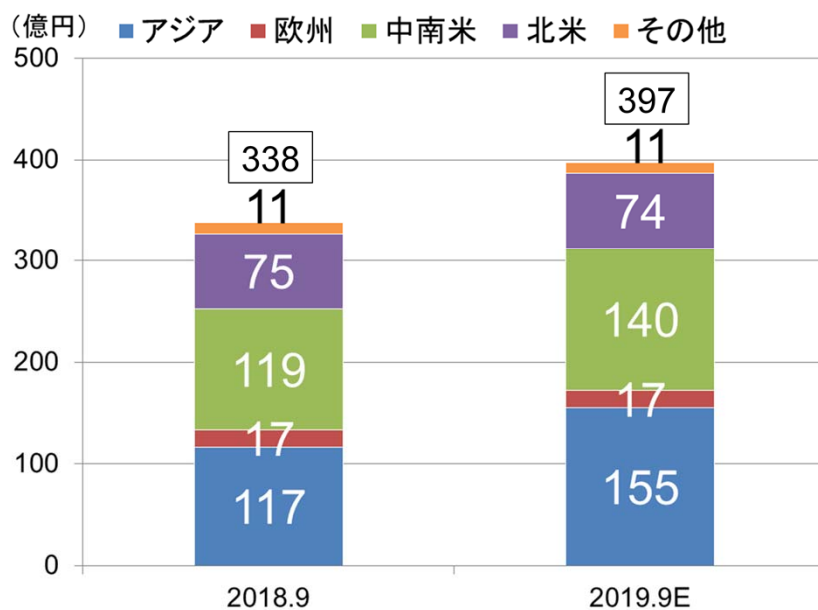
その主な要因をご説明致しますと、増益要因として、シプカムニチノーブラジルとニチノーインディア両社の業績伸長による7億円があります。その一方で、減益要因として日本農薬単体の品目構成の変化や原材料価格上昇による6億円の減益やニチノーアメリカの販管費増加5億円などがあり、差し引きで4億円の減益であります。

## 減収ながら自社品目伸長



ご覧のグラフは、今期の国内農薬販売の売上高構成比を表したものでございます。  
 今期は、販売2年目を迎える「パレード」の本格普及や「フェニックス」、「コルト」、「ダニ  
 コング」などの主力自社開発品目の普及拡販に努めます。その一方で、一部品目の取  
 り扱い中止の影響があり、売上高は199億円と前期比2億円の減収の計画であります  
 。

## アジア・中南米が伸長

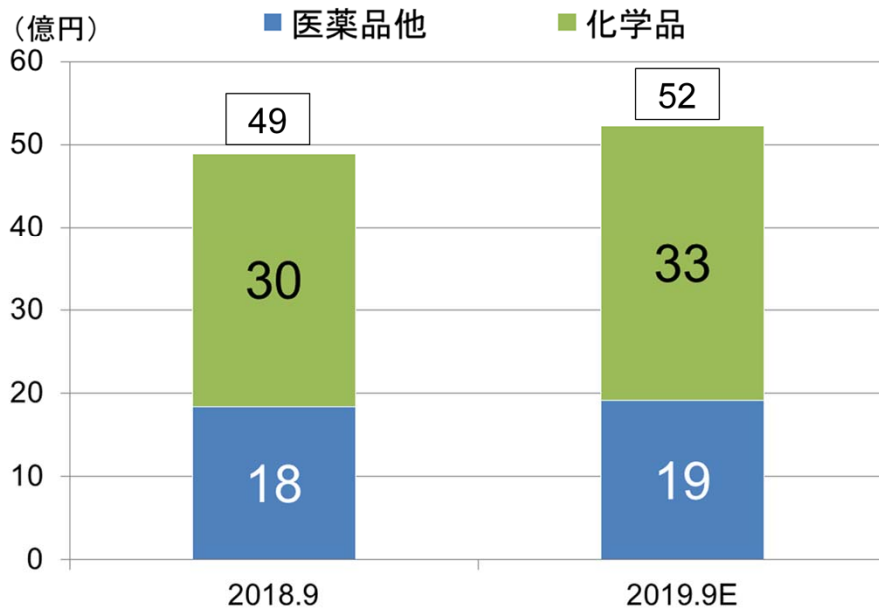


計画為替レート: 105 円/ドル、130 円/ユーロ

ご覧のグラフは、今期の海外農薬販売の地域別売上高を表したものでございます。

アジア地域では、各国での「フェニックス」などの主力品目の普及拡販に努めるとともに、ニチノーインドによるインド国内での当社開発品目拡販と原体製造機能強化に取り組めます。北米地域では、ニチノーアメリカにおける園芸用殺虫剤「コルト」の開発・販売促進と園芸用殺虫剤「ハチハチ」の適用拡大による拡販を目指します。さらに、中南米地域では、シプカムニチノーブラジルのオペレーション支援を継続し、ブラジルでの普及販売体制の一層の強化に努め、当社開発品目の拡販を目指します。これらの結果、海外販売全体の売上高は、397億円と前期比59億円の増収の計画であります。なお、今期の為替の計画は、ここにお示ししたとおりであります。

## 化学品事業が続伸



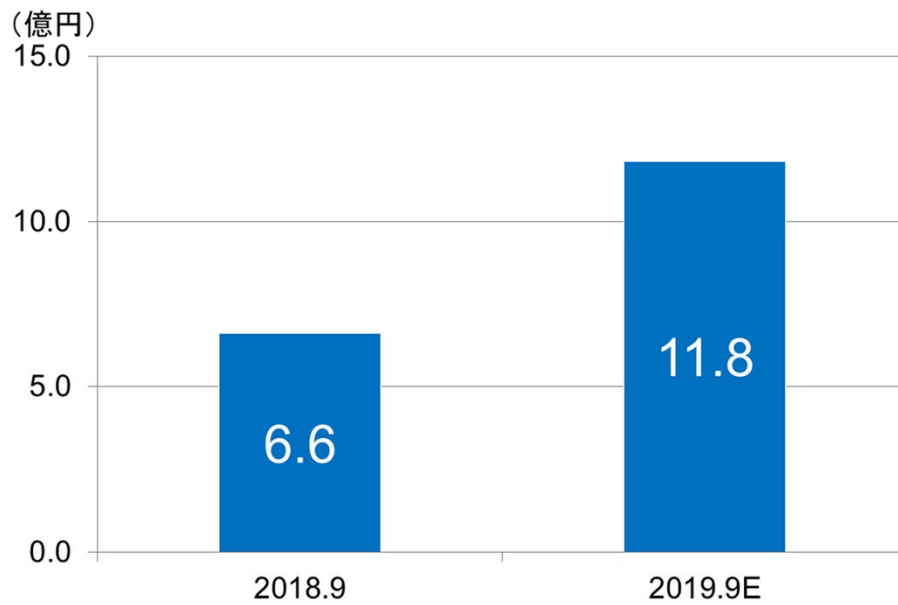
20

ご覧のグラフは、今期の化学品・医薬品他の売上高を表したものでございます。

化学品事業では、緑化薬剤分野において新たな芝用殺菌剤「ディサイド」を市場に投入し、普及拡販に努めます。また、シロアリ薬剤分野ではアグリマートとの協働を強化し、主力品目の拡販と新たな販路開拓による事業基盤の拡大を目指します。

さらに、医薬品事業では、販社との協働による医療機関への情報提供を強化し、「ルリコナゾール」の拡販を目指します。これらの結果、化学品・医薬品他の売上高は52億円と前期比3億円の増収の計画であります。

ロイヤルティーが増加



計画為替レート:130 円/ユーロ

ご覧のグラフは、今期のノウハウ技術料の計画を表したものでございます。

今期は、「フェニックス」の技術導出先であるバイエル社の売上高が増加に転ずる見込みであることから、ロイヤルティーが増加する計画であります。

## 国内グループ会社主要計画

(単位:百万円、%)

		19年9月期 計 画	18年9月期 実 績	前期比	
				前期比	伸び率
ニチノーサービス	売 上 高	4,335	4,378	△ 43	△ 1.0
	営 業 利 益	138	158	△ 20	△ 12.7
	当 期 純 利 益	96	126	△ 30	△ 23.9
ニチノー緑化	売 上 高	1,968	1,694	273	16.1
	営 業 利 益	18	25	△ 7	△ 28.8
	当 期 純 利 益	10	15	△ 5	△ 33.9
日本エコテック	売 上 高	800	757	42	5.6
	営 業 利 益	39	3	35	1015.3
	当 期 純 利 益	29	7	21	281.5
アグリマート	売 上 高	1,544	1,536	7	0.5
	営 業 利 益	135	147	△ 12	△ 8.8
	当 期 純 利 益	82	92	△ 10	△ 11.1

ご覧の表は、今期の国内グループ会社の業績計画を表したものでございます。

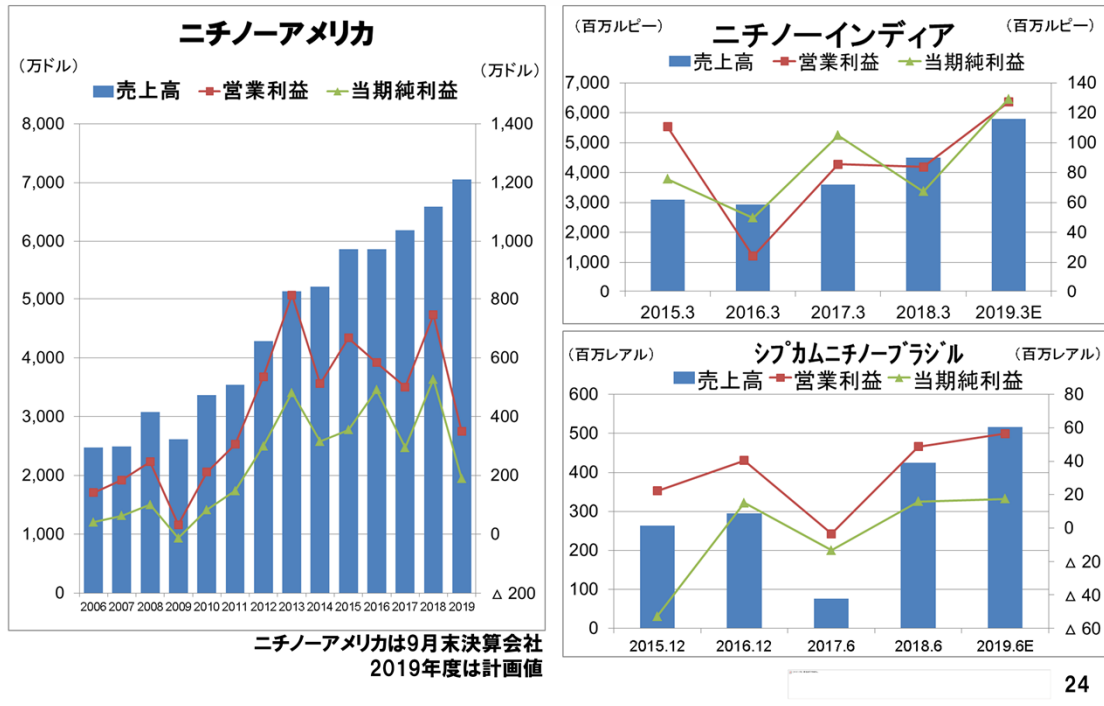
(単位:百万円、%)

		19年9月期	18年9月期	前期比	伸び率
		計画	実績		
ニチノーアメリカ	売上高	7,414	7,479	△ 65	△ 0.9
	営業利益	312	823	△ 511	△ 62.1
	当期純利益	199	598	△ 399	△ 66.8
日佳農薬	売上高	520	468	51	10.9
	営業利益	74	63	10	17.0
	当期純利益	62	53	8	16.8
ニチノーインドア	売上高	9,882	6,405	3,476	54.3
	営業利益	257	182	74	40.9
	当期純利益	238	38	199	519.4
シブカムニチノーブラジル	売上高	14,627	10,094	4,532	44.9
	営業利益	1,604	963	640	66.4
	当期純利益	460	235	224	95.6

ご覧の表は、今期の海外グループ会社の業績計画を表したものでございます。

今期は、ニチノーインドアとシブカムニチノーブラジル両社の業績伸長を見込んでおります。

## 海外主要グループ会社の業績推移



ご覧のグラフは、海外主要グループ会社3社の業績推移を表したものでございます。左のニチノアメリカは、この10年間で売上高が2.7倍になるなど、順調に事業規模を拡大しております。ニチノインドも予算年度ベースでは順調に成長する見込みであります。



### 1 安定的な配当の継続

			15.9	16.9	17.9	18.9	19.9E
<b>当期純利益</b>	百万円		5,625	1,035	1,717	2,507	2,500
<b>配当総額</b>	百万円		1,002	1,002	1,002	1,092	1,181
1株当り配当金	中間	円	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
	期末	円	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
	合計	円	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
<b>配当性向</b>	%		17.8	96.8	58.4	43.6	47.3

今期の配当金につきましては、「安定的な配当を継続する」との方針から年間15円の予定であります。今後とも、経済環境、業績や事業計画、財務状況などを総合的に勘案して適切な利益還元を図りたいと考えております。

---

## IV. 新中期経営計画

---

## Nichino Group - Growing Global 世界で戦える優良企業へ

**作物保護や生活環境改善など、これまで農薬化学事業で培ってきた技術を更に高めることで、人類の未来に貢献する企業グループを目指す**

**新規農薬や技術の継続的提供による農業生産支援を通じて社会に貢献する**

まず、当社のコーポレートビジョンについてご説明致します。

当社グループが厳しい競争を勝ち抜き、持続的に高い成長を実現するためには、「事業規模拡大」とそれを支える「財務基盤の強化」が必要であるとの認識のもと、2012年に当社のありたい姿を描き「日農グループビジョン」を策定しました。

グループビジョンの呼称は、「Nichino Group – Growing Global 世界で戦える優良企業へ」であります。また、本ビジョンの基本方針は、「作物保護や生活環境改善など、これまで農薬化学事業で培ってきた技術をさらに高めることで、人類の未来に貢献する企業グループを目指す」ことであり、主たる目標は「新規農薬や技術の継続的提供による農業生産支援を通じて社会に貢献する」ことであります。

### 使命・事業目的



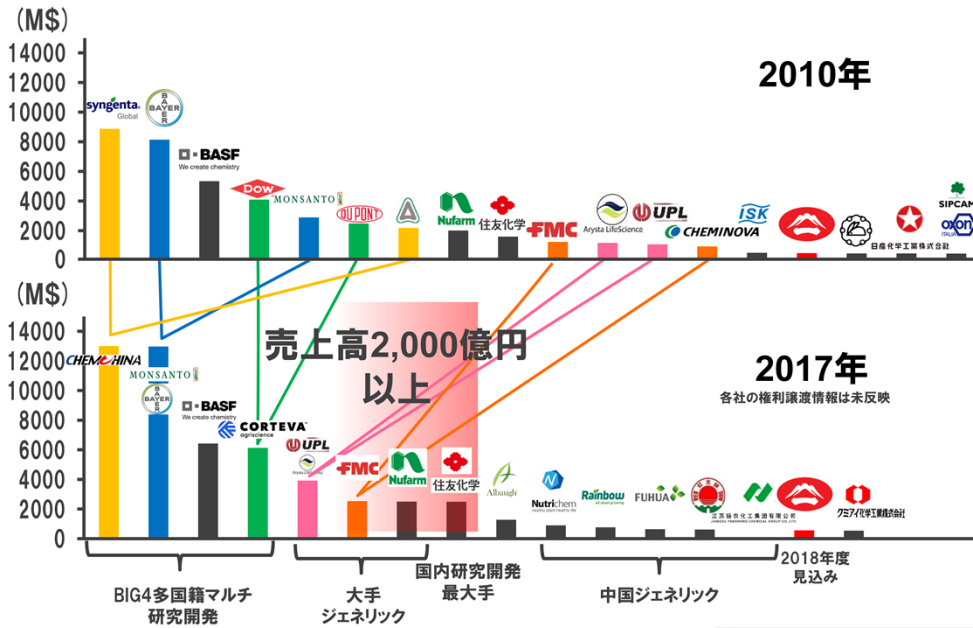
**継続的な創薬で社会に貢献する為に  
安定的事業推進とプレゼンスが確保される売上高2,000  
億円規模(多国籍大手4社に次ぐ)の研究開発型企业と  
なる必要がある。**

次に、将来目指す事業規模についてご説明致します。

当社の使命は継続的な創薬で社会に貢献することでありまして、その為の安定的事業推進基盤とプレゼンスを確保するためには、一定の事業規模が必要であります。従って、目指す業容は、多国籍大手4社に次ぐ事業規模、すなわち売上高で2,000億円規模の研究開発型企业であります。

## 企業構成と農薬販売額の変遷

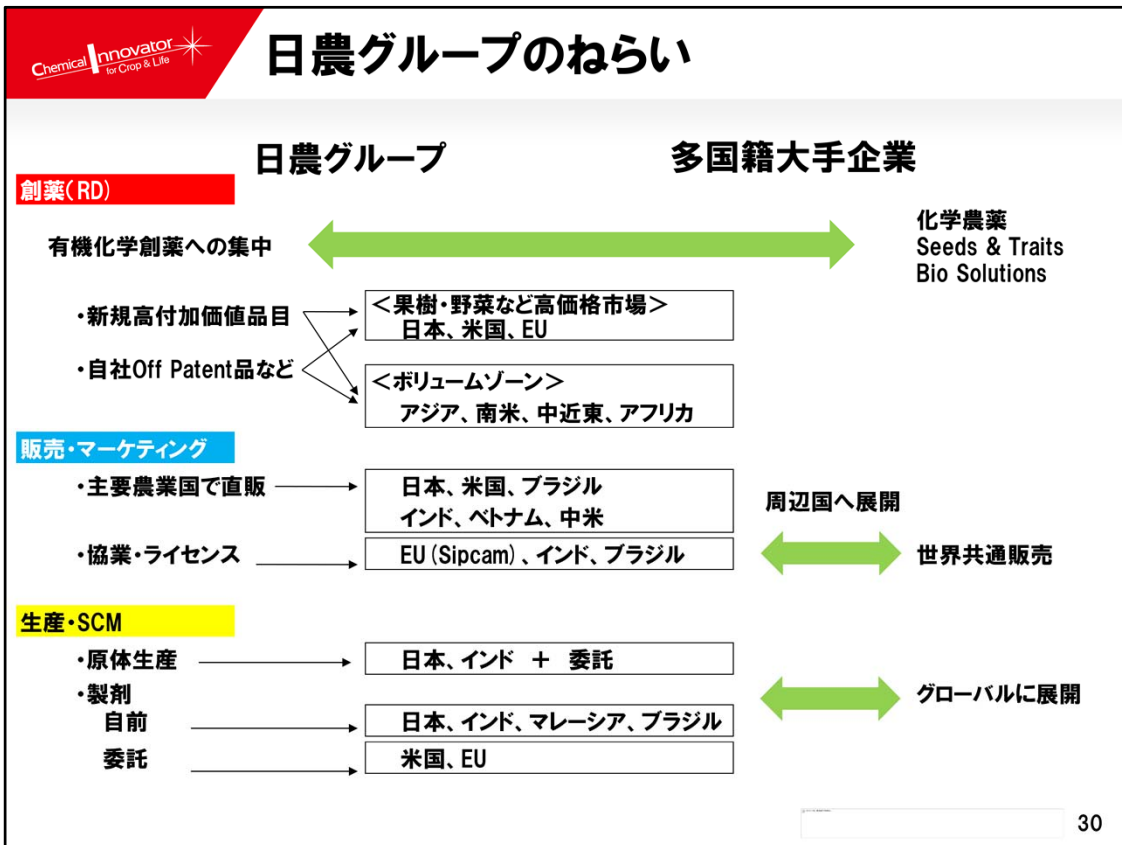
出所) Phillips McDougall



ご覧のグラフは、2010年と2017年の世界の農薬メーカーの売上高を表したものでございます。

2010年当時は、いわゆる「Big6(ビッグシックス)」と呼ばれた大手6社が販売規模で他社を圧倒しており、6社合計の世界シェアは70%にも及んでいました。

その後、2015年から2017年に相次いで発表された3件の大型買収・経営統合を経て、現在は、「多国籍大手4社」体制へ再編され、さらなる上位集中型の業界構造となっています。当社が目指す事業規模、売上高2,000億円は、大手4社に次ぐものであり、多大な研究開発投資と市場競争力を支える財務力を確保することが出来ると考えております。



次に、グループビジョンにおける当社のねらいについてご説明致します。

近年、多国籍大手4社は、化学農薬に加えて種子ビジネス、IT農業支援やバイオ資材など幅広い事業領域を展開していますが、当社は、今後とも有機化学農薬をメインに経営資源を投入してまいります。今後も独自性ある高付加価値の自社開発品目の投入により、日本や欧米などの高価格市場を主体に市場開拓を行ないます。対象とする作物では、大手がターゲットにしている小麦、大豆、トウモロコシなどの大規模作物分野を狙いつつも、むしろ、その周辺の果樹・野菜や水稲分野を中心に開発を進め、差別化を図りたいと考えております。また自社のoff patent品やニチノーインディアが持つ良質なジェネリック農薬を成長市場である新興国、とりわけアジア、南米などのボリュームゾーンで普及販売を強化します。

当社は、ここに記載の主要な農業国で直販組織を持つに至りましたが、その周辺国への展開も強めてまいります。また、当社は自社販売のみならず、他社への販売権ライセンスや共同販売も含め市場を最大化して参ります。

また、生産も自製を主体としながらも委託も組み合わせ、品質・コストの最適化を狙って参ります。

### グループビジョン達成に向けた取り組み

#### 品目買収

- ✓ 除草剤「オルトスルフアムロン」の買収（2013年10月）

#### 出資・提携

- ✓ アグリマート買収（2014年1月）
- ✓ Sipcam Nichino Brasill S.A.へ出資（2014年9月）
- ✓ Nichino India Pvt. Ltd.へ出資（2015年3月）
- ✓ Sipcam Europe S.p.A.へ追加出資（10%⇒20%）（2015年9月）

#### 海外拠点強化

- ✓ Nichino Vietnam Co., Ltd. 設立（2017年10月）
- ✓ Nihon Nohyaku Andica S.A.S. 買収（2018年2月）

次に、グループビジョン達成に向けた成長戦略の進捗状況についてご説明致します。当社は、2013年度から2018年度までの2回に亘る中計期間に、品目買収、出資・提携などの事業規模拡大に向けた積極策を推進しました。具体的には、除草剤オルトスルフアムロンの買収、アグリマート、ニチノーインディアやシプカムニチノーブラジルへの出資や買収とベトナム、コロンビアにおける現地法人の設立などであり、業容の拡大に一定の成果を上げることができました。

## グループビジョン達成に向けた取り組み

### グループシナジーの追求

- ✓ Nichino India Pvt. Ltd.
  - ・フジワン、アプロード原体の合成開始
  - ・インド国内販社へのアプロード原体の販売開始
- ✓ Sipcam Nichino Brasill S.A.
  - ・アプロード、ダニトロン、オルトスルファムロンの販売開始

### 創薬力強化

- ✓ 殺ダニ剤ダニコング（2015年3月国内上市、2017年3月韓国上市）
- ✓ 園芸用殺菌剤パレード（2018年4月国内上市）

さらに、投資案件のシナジー追求に努めた結果、海外子会社における当社開発品目の生産および直販体制の確立に進展がみられました。具体的には、ニチノーインドアでフジワンとアプロードの原体を合成するとともに、インド国内販社へのアプロード原体の販売を開始しました。また、シプカムニチノーブラジルでは、アプロード、ダニトロン、オルトスルファムロンなどの自社主力品目の販売が本格化しています。

新規剤の開発におきましては、殺ダニ剤「ダニコング」を2015年3月に国内で、2017年3月に韓国でそれぞれ上市しました。さらに、園芸、水稲、芝などの広範な分野において高い性能が期待されている汎用性殺菌剤「パレード」を本年4月に国内で上市致しました。



- 1) 創薬難度が高まる中、新規剤を着実に上市
- 2) 毎期売上高の約10%を研究開発に投資

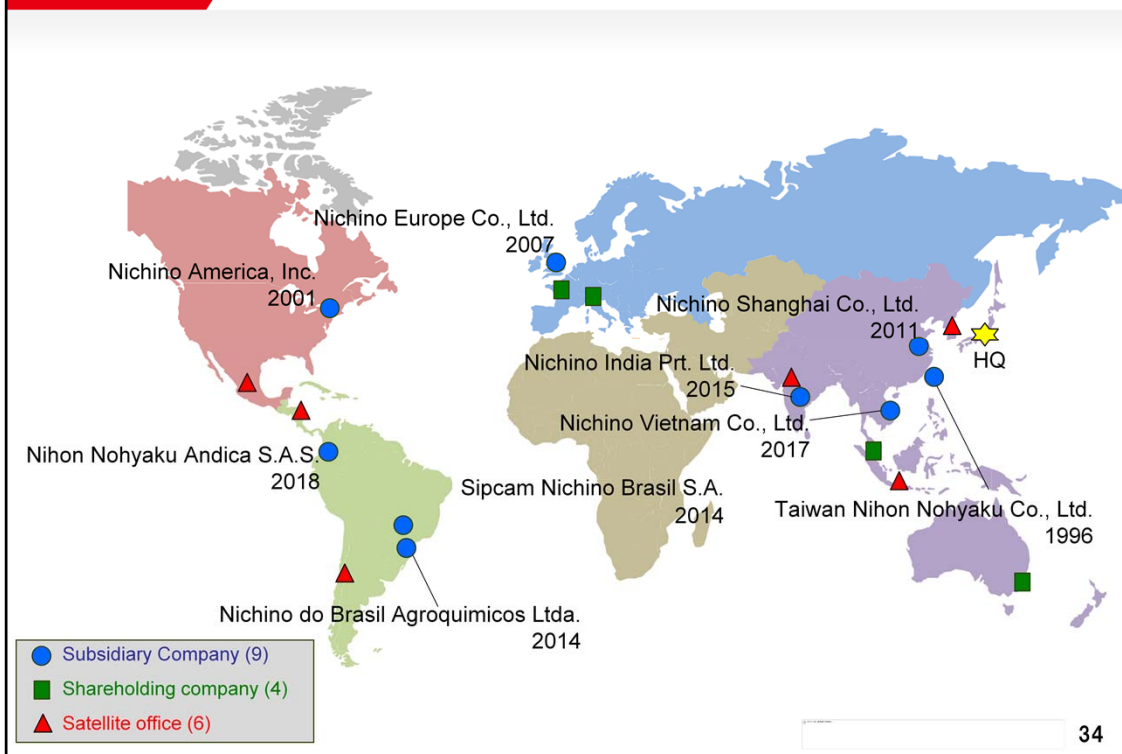
品目名	ピーク時売上高	2019~2021	2022~2024	2025~2027	2028~2030
ヘンズピリモキサン	国内: 10億円	→ (21年国内上市予定)			
	インド: 60億円	→ (23年インド上市予定)			
殺虫剤A	40億円	→ (26年上市予定)			
殺菌剤	50億円	→ (27年上市予定)			
殺虫剤B	80億円	→ (28年上市予定)			

次に、研究開発力の強化についてご説明致します。

近年、新たな生理活性化合物の発明、発見すなわち「創薬」の難度は著しく高まっており、加えて安全性評価基準の高度化や既存登録維持コストなどの研究開発費の負担が急速に増大しております。このような状況下、当社は毎期売上高の約10%強を研究開発に投じ、研究開発力の一層の強化を目指しております。新規剤開発とその上市スケジュールは、ご覧のとおりで、2015年5月に新規水稲用殺虫剤「ベンズピリモキサン」の日本、インド同時開発を機関決定し、それぞれ2021年ならびに2023年の上市に向けて両国での本格的な開発に着手しました。ピーク時売上高につきましては、国内で10億円、インドでは60億円を見込んでおります。

さらに、「3年に1剤の新規剤創出」を目標にパイプラインの早期拡充に取り組んだ結果、ベンズピリモキサンに続く開発中の新規剤としては、比較的大きな売り上げが期待できる殺虫剤2剤と殺菌剤があり、ご覧の上市時期を目標に鋭意開発中であります。

## 海外拠点戦略の進捗状況

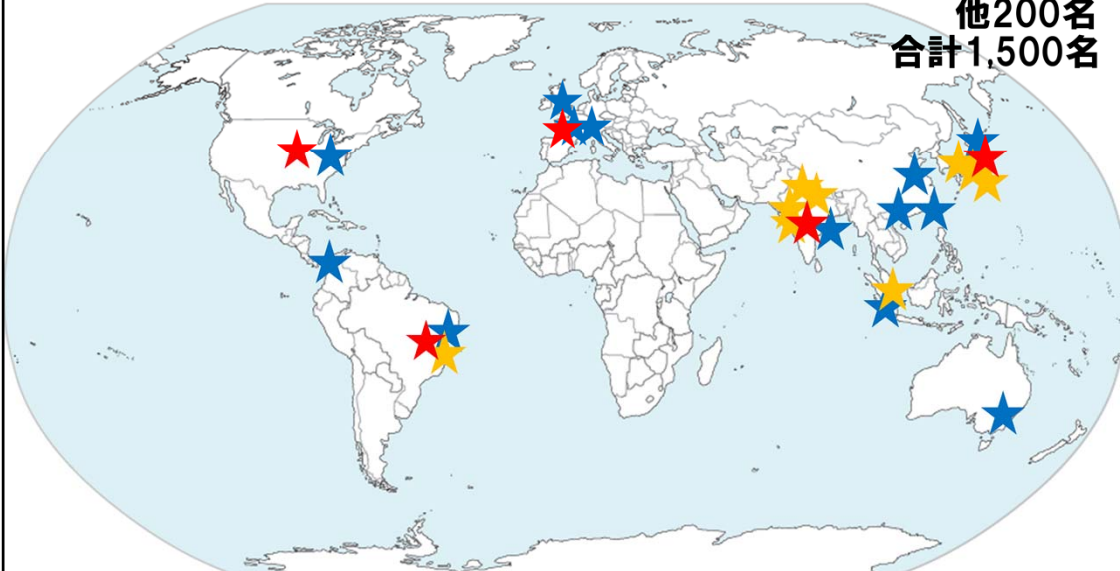


ご覧の世界地図は、当社の海外拠点を表したものです。

海外の主要グループ会社3社の、ニチノアメリカ、ニチノインド、シプカムニチノブラジルのほか、台湾の販売会社、また非連結の子会社5社と出資会社4社を含め、世界各地に開発・マーケティング拠点、販売および生産拠点が、当社のグローバル化は着実に進展しております。

## グループ拠点人員

★	RD拠点 (2+3) : 日1、印1、伯1、米1、仏1	(連結) 約250名
★	販売拠点 (13) : 日1、米1、伯1、印1、中1、台湾1、EU3、NVC、NAS、ACM、豪1	約500名
★	生産拠点 (9) : 日3、印4、伯1、ACM	約550名
		他200名
		<b>合計1,500名</b>



ご覧の世界地図は、当社の海外拠点を機能別に表したものです。赤い星は研究拠点で日本が主体ですがインドにも研究施設があり、他は試験圃場を有しています。青が販売拠点で13拠点500名の販売員を擁しています。黄色が生産拠点を表しており、日本では3工場、インドでは4工場あり550名が従事しています。経営・管理部門を加えるとそのグローバルでの人員数は、約1,500名であります。

**新中計の目標1,000億円に向け、新たなフェーズに入った****化学メーカーとしての社会的責任****工場跡地の再開発に目途**

- ✓ ゴルフ練習場(旧東京工場/戸田市)跡地の一部売却
- ✓ 大阪事業所(旧大阪工場)においても、土地売却による有効活用を見据えた再開発に着手

**株式会社ADEKAとの資本業務提携**

- ✓ 第三者割当増資により「戦う原資」を確保  
新規農薬の研究開発や積極投資に活用していく
- ✓ 同社グループのライフサイエンス分野を担う中核企業へ
- ✓ 将来的な事業シナジーの創出に期待

次に、前期に発生した当社にとってのエポックメイキングな二つの案件についてご説明致します。

ひとつ目は、工場跡地の再開発であります。当社は、環境・社会的な課題の重要性に鑑み、化学メーカーとしての責任を果たすべく、ご覧の2カ所の工場跡地の土壌改良を行ない、費用化も含め、その再開発に一定の目途をつけました。

ふたつ目は、当社とADEKAとの資本業務提携であります。

皆様方、既にご存知のとおり、今般ADEKAはTOBと第三者割当増資により当社株式の51%を取得し、当社はADEKAの連結子会社となりました。当社は獲得した資金を新規農薬の開発やM&Aなどの積極策に活用する計画であります。今回の資本業務提携の最大の目的は、当社とADEKAが互いの協力のもと、当社の農薬事業をはじめとするライフサイエンス事業に係る戦略的計画と活動を実行・推進し、両社の企業価値を最大化させることとあります。なお、業務提携の具体的な内容については、来月発足させる業務提携推進委員会で協議、決定する予定であります。

## Ensuring Growing Global 2021

(グローインググローバルを確実に！)

グループKPI：営業利益 60億円  
売上 800億円

更なる  
積極策  
1,000億円

今までの  
グローバル  
展開

### 基盤強化

- 収益性向上
- グループ力強化

**各々が真に成長を実感できる企業グループに！**

37

当社は、これらのビジョン達成に向けた取り組みや前中計の成果を踏まえ、今期を初年度とする新たな3カ年の中期経営計画を策定致しました。

呼称は、「Ensuring Growing Global 2021 グローインググローバルを確実に！」であり、本中計期間を基盤強化の期間として位置付けております。

当社はこの中計期間中に「収益性の向上」と「グループ力強化」を2本柱として、これまでに実施した成長戦略の収益貢献を加速し、グローインググローバルを確固たるものにする基盤強化を行ないます。さらに、M&Aや提携、品目買収などの「事業拡大への取り組み」を継続し事業規模を拡大します。

最終年度である2021年度には既存事業による売上高800億円達成に加え、新たな成長戦略の実現により売上高1,000億円を目指してまいります。

### 利益率の改善

- 原価低減
- 販売価格・条件の見直し
- 固定費の最適化

### マーケティング・販売力強化

- 既存原体の最大・最長化
- 新規市場創出
- 新規営業プラットフォーム確立

### 創薬・製品開発力強化

- 既存剤の価値の精査
- 効率的な新規開発の追求
- 創薬頻度（向こう6カ年で3剤）維持・向上

### 生産性向上と生き生き ワクワク働ける環境づくり

- 業務改革・働き方改革PJ推進
- ダイバーシティの受容と活用
- 成長を実感できる施策の導入

次に、新中期経営計画の施策について具体的にご説明致します。

「収益性の向上」においては、原価低減と固定費の最適化による利益率の改善に取り組みとともに、マーケティング・販売力と創薬・製品開発力の強化を目指します。

また、従業員の生産性向上と生き生きワクワク働ける環境づくりのため、働き方改革プロジェクトとダイバーシティの推進に努めます。

## グローバル体制の強化

- 経営戦略の共有・深化
- ガバナンス強化と人財交流
- グループ内キャッシュフロー管理

## グループ機能の最大化

- 研究開発機能の効果的分担
- グループ調達と製造
- 在庫最適化
- 販売機能の有効活用

また、「グループ力強化」においては、グループ内の経営戦略の共有と深化によるグローバル体制の強化を図ります。また、研究開発機能の効果的分担とグループ調達と製造を促進しグループ機能の最大化を目指します。

## WEB・ITを活用したブランドイメージ向上

- ✓ 日本農業株式会社 Facebook 公式ホームページ
- ✓ 日本農業株式会社 YouTube 公式チャンネル
- ✓ 農薬調製支援アプリの提供開始



当社はマーケティング・販売力強化策といたしまして、国内ではWEBやITを活用した当社ブランドイメージの向上に積極的に取り組んでいます。

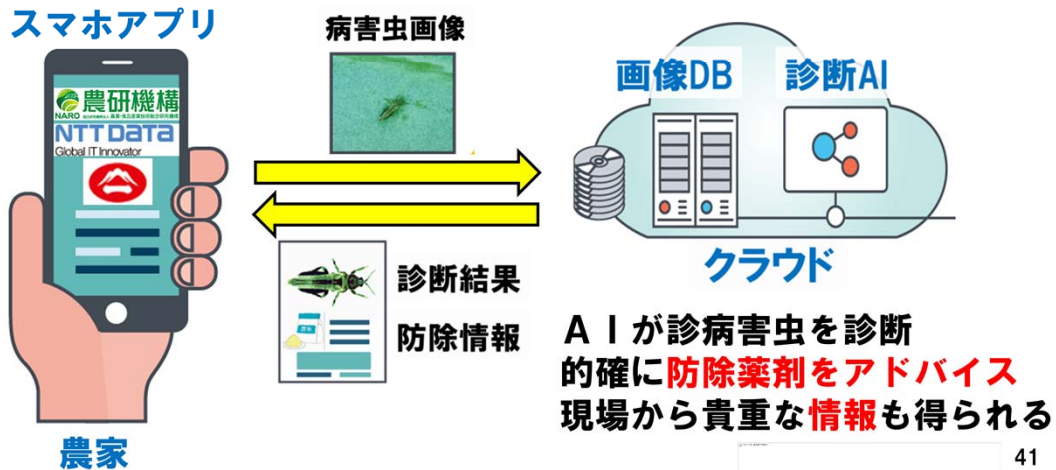
一例をあげますと、農業生産者の方々へ当社製品情報をダイレクトに届けるべくFacebookに公式アカウントを設け、情報発信に努めています。また、製品の特長や上手な使い方を判りやすくビデオにまとめ、YouTubeの公式チャンネルに掲載しています。

さらに、農業現場で農薬を使用する際に必要となってくる農薬の希釈倍率の計算や混用事例をスマートフォンで簡単に情報検索できるアプリケーションを開発し、無償で提供しています。



### エンドユーザーとのリレーションシップとダイレクトコミュニケーション

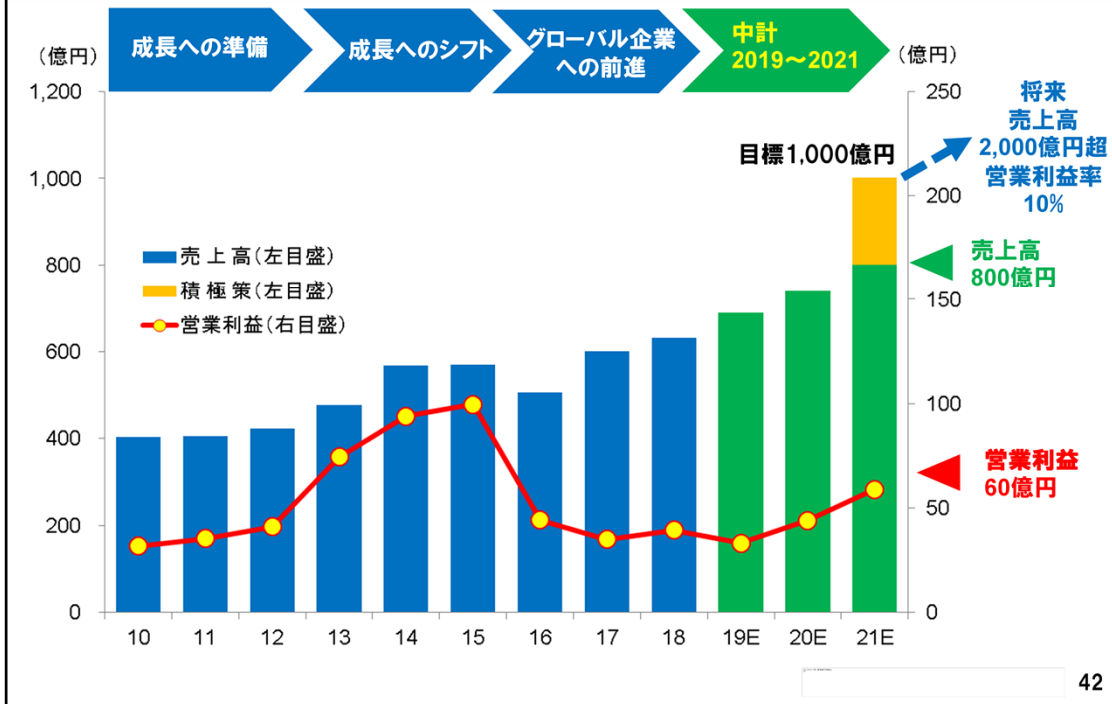
- ✓ AIを用いた病害虫診断支援ツールの開発
- ✓ 農林水産省のプロジェクトに当社も参画



さらに農林水産省のプロジェクトであるAIを活用した病害虫診断支援ツールと農家の農薬購入プラットフォームの開発へIT企業を含む複数の会社と共同参画し、社会実装を目指した取り組みを行っています。

当社はこれまでも営業担当者が農業現場に赴き、お客様の声をお聞きすることで、優れた当社製品の開発に活用してまいりましたが、新たなIT活用の時代においても変わらずお客様の声に真摯に向かい合い、農業クラウドを使ったスマート農業推進を行ってまいります。

# 新中計の売上高1,000億円達成に向けて



ご覧のグラフは、2010年度から2021年度までの売上高と営業利益の実績と計画を表したものです。当社グループは、2021年度の売上高1,000億円をひとつのマイルストーンとして捉え、グループビジョンである多国籍大手4社に次ぐ売上高2,000億円規模を誇る研究開発型企業を目指してまいります。

(単位:億円)

	2018.9	Ensuring Growing Global 2021	
		2019.9E	2021.9E
売上高	612	680	800
国内農薬販売	201	199	200
海外農薬販売	338	397	505
化学品・医薬他	49	52	50
ノウハウ技術料	6	12	13
その他	18	20	32
営業利益	41	38	60
経常利益	36	34	48
親会社株主に帰属する 当期純利益	25	25	32
EPS(円)	37.5	31.7	40.6

2021年度の  
売上目標  
1,000億円

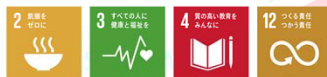
ご覧の表は、新中期経営計画の業績計画を表したものでございます。

海外事業の拡大を主要因として、売上高の目標値は1,000億円ですが、コミットするのは前期売上の612億円から最終年度には800億円へ、営業利益は41億円から60億円へそれぞれ伸長させる計画であります。

### SDGsと共通する基本理念に則り事業を営んでいます

#### 日農グループ基本理念

- ◆ 安全で安定的な食の確保と、豊かな生活を守ることを使命として、社会に貢献します。



- ◆ 技術革新による新たな価値の創造にチャレンジし、市場のニーズに応えます。



- ◆ 公正で活力ある事業活動により全てのステークホルダーの信頼に応えます。



最後に、当社グループの基本理念とSDGsについてご説明いたします。

当社グループは、株主、顧客、取引先の皆様、従業員および地域社会をはじめとした、さまざまなステークホルダーから信頼される企業集団となることを目標とし、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、ご覧の3項目からなる「基本理念」を定め事業推進を行っております。

また、この基本理念は図らずも世界共通の目標であるSDGsに合致したものであります。安定的な食糧確保による飢餓の克服、健康的な生活の確保、持続可能な生態系の維持など、ご覧のような項目に積極的に取り組んでいるところであります。