

2024 年 2 月 26 日
井関農機株式会社

2023 年 12 月期 決算説明会
質疑応答要旨

(問1) プロジェクト Z の施策にある「生産最適化」について、経営統合だけでなく、工場自体の閉鎖、新設、集約などは検討しているのか教えてほしい。

(回答)

- ・国内向け製品の需要が減少していく中で、新規投資の抑制を一番のポイントとして、最適な生産体制を検討している。人的資源や投資・システムの集約等により、強靱な体質づくりを行う。現在、生産する製品の種類ごとに、担当工場を分けているが、工程別に分けるなど、それぞれの工場の役割を変えていくことも考えている。様々な可能性を検討したうえで、国内の需要と当社の生産能力を踏まえて、最適な体制に向けて、設備投資を抑えながら、生産体制の再構築を進めていきたいと考えている。

(問2) インドで提携しているパートナー(TAFE 社)との間における、生産面での協業の可能性などについて、今後の方向性を教えてほしい。

(回答)

- ・インドの TAFE 社とは、当社が技術供与を始めたことから提携が開始した。中型トラクタから始まり、他の機種にも拡大している。また、TAFE 社製の小型トラクタを、当社が仕入れ、タイで販売している。主に畑作向けに利用され、好評である。直近では、TAFE 社で生産した部品を仕入れ、当社の製品に組み入れ始めた。
- ・安価に生産する能力は、TAFE 社が当社を上回っているところもあるが、今後の方向性については、当社のインドネシア工場との兼ね合いを加味しつつ、お互いの優位な点を活かしながら、協業していきたいと考えている。生産面についてはまだ何も決定していないが、今後も提携関係を深めていきたい。

(問3) 事業ポートフォリオについて、事業をより細分化して、具体的な成長性や収益性の数値を開示することは可能か。また、2027年の経営目標として掲げている、連結営業利益率5%以上、ROE8%以上等について、達成するためには、いかに現場に落とし込めるかが、大事なポイントになると考えているが、どのように落とし込んでいくのか。

(回答)

- ・より詳細な事業ポートフォリオについては、管理会計システムを整備していく中で、今後お示しできるようにしていきたい。
- ・現場への落とし込みについては、今回掲げた経営目標達成に向けて、管理会計システムの整備を図りつつ、ROICなどの指標を用いて、目標をツリーに展開していきたいと考えている。具体的な浸透策は、継続課題として取り組んでいきたい。

(問4) 今回の「プロジェクトZ」の前提について、農作物の価格はどう見ているのか。
当社が業界の中で、ポジションが変わる可能性があるとするれば、農作物の価格が上昇した時がチャンスだと考えているが、農作物の価値向上に向けた取り組みなどは、おこなっているのか。

(回答)

- ・米価は、コロナ下にて外食産業の停滞もあり大きく下がったところから、まだ完全には戻ってきていない。「プロジェクトZ」の想定では、現状横ばいで見ており、保守的に見ているとご理解いただきたい。
- ・「プロジェクトZ」の成長戦略の中で、国内市場では、ターゲットを大型、先端、環境、畑作へ集中させるとしているが、このうち、「環境」では、有機農業やJ-クレジットへの支援に取り組んでいる。有機農法で作ったコメの価格は、慣行栽培に比べて、2倍強と付加価値が高いため、当社としても、アイガモロボや自治体等との連携など、取り組みを注力している。また、より高い価格で販売できるため、輸出を中核に取り組んでいる栽培者の方も居り、当社としては、農作物の高付加価値化に取り組む農家の皆さんを、サポートしていきたいと考えている。

(問5)「プロジェクト Z」の施策で、どのように連結営業利益率 5%に繋げていくのか。

(回答)

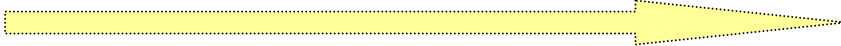
- ・「プロジェクト Z」では、代表取締役がリーダーとして指揮を執り、責任の所在を明らかにして、施策に取り組んでいく。営業利益率の改善は、売上総利益の増加と販管費の削減で実現する。売上総利益の増加については、1台あたりの利益率を上げることに注力していく。具体的には、構造改革の3つのテーマの一つ、「開発最適化」にて、機種・型式を削減し、そのリソースを活かして、コストダウンを実施する。これまでは、例えば、トラクタであれば、トラクタの開発担当者が少人数でコストダウンに取り組んでいたが、今後は、購買や生産技術などの担当者を含めたチームを作り、開発製造本部長の責任で、短期集中で改善を進めていく。また、構造改革の3つのテーマの残り、「生産最適化」、「国内営業深化」にて、会社の統合を実施し、重複している間接業務を削減することで、販管費の圧縮を図るとともに、人的資源を成長分野へ投入していきたい。営業利益に寄与する効果としては、売上総利益の増加と、販管費の減少は、半々になると考えている。

(問6) 成長戦略で取り組む「先端技術」とは、どのような技術なのか。

(回答)

- ・農業従事者が減少する中で、耕作地は減少しておらず、人手不足が深刻となっている。農業分野においては、自動操舵は当たり前の技術になっており、直進アシスト機能を搭載したトラクタ、田植機、コンバインは、普及してきている。また、自動走行できるロボット農機も出てきてはいるが、まだまだ販売価格が高い。当社としても、トラクタ、田植機にて、目視監視による自動走行可能な機械を販売しているが、遠隔監視による自動走行可能な機械等の研究を進めると同時に、低価格化を進め、広くお客さまの手に届くようにしていきたい。
- ・電動化では、当社は、昨年、欧州にて電動芝刈機を限定販売した。今後、内燃機関が減少していく流れにはあるが、まだまだ需要はあると考えている。化石燃料ではなく、水素や新燃料で動く内燃機関の開発を進めていく。
- ・これらの開発にリソースを割くためにも、「開発最適化」にて、機種・型式を絞り込んでいきたい。

(参考) 農業機械の安全性確保の自動化レベル



使用者が搭乗した 状態での自動操舵	目視監視による 自動走行	遠隔監視による 自動走行	ほ場間移動における 自動走行
----------------------	-----------------	-----------------	-------------------

※農業機械の自動走行に関する安全性確保ガイドラインの概要(農林水産省)より抜粋

(問7)「プロジェクト Z」の追加施策の公表時期は、いつ頃を見込んでいるのか。

(回答)

- ・まだまだ検討・調整すべき事項が多く、具体的な時期については、明言を避けさせていただきたい。より早い段階で公表できるよう、取り組みのスピードは早めていきたい。

(終わりに)

- ・「プロジェクト Z」の構造改革で掲げた、井関松山製造所、井関熊本製造所の経営統合と広域販売会社の経営統合は、管理部門の一体化による販管費の削減に留まるものではない。物流改善や在庫の効率的な運用、人的資源の有効活用を進めていきたい。農業機械は稼働時期に偏りがあり、販売時期もそれに伴い季節性がある。当社は、現在、製品の種類ごとに、担当の製造所が生産する体制を取っており、生産の平準化に課題がある。これを経営統合によって変えていくことで、生産の効率化、グループ全体の在庫圧縮に繋げていきたい。
- ・2027 年の経営目標として掲げた、DOE2%、ROE8%は低いのではないかと指摘をいただくこともあり、もっともだと理解しているが、足元の当社の現状を見ると、まずは、そこを目指してしっかりとプロジェクトを進めていきたいと考えている。
- ・構造改革に向けた手を打つのが遅いのではないかと意見もいただいている。ご指摘の通りであり、経営として取り組みが遅かったと反省している。そのためにも、今回は、変革をやり遂げる体制を整えた。今後も「プロジェクト Z」の進捗について、タイムリーに報告してまいりたい。

以 上

将来予測に関する免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、2023 年 12 月期決算説明会開催日(2024 年 2 月 20 日)時点で当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。