

2023年12月期 決算説明会

井関農機株式会社

2024年2月20日

1. 2023年12月期 業績の概要
2. 2024年12月期 業績予想
3. 国内外市場動向
4. トピックス



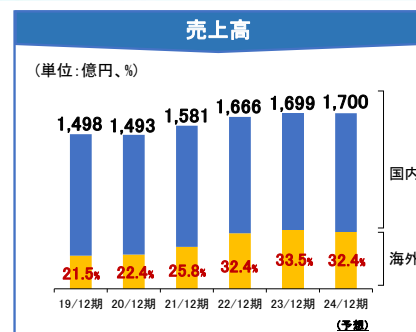
1. 2023年12月期 業績の概要



<2023年12月期 実績>

連結売上高は過去最高。前期比増収・減益
海外売上高は3期連続で過去最高を更新
期末配当30円

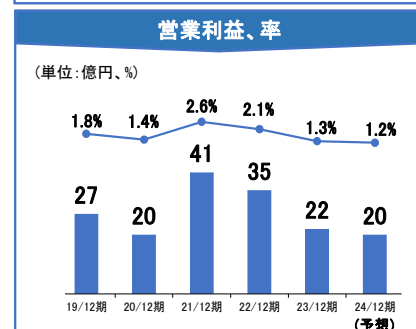
- 国内 : メンテナンス収入・施設工事の増加もあり増収
- 海外 : 過去最高を更新。欧州を中心に増収
- 利益 : 価格改定効果などにより売上総利益は増益も、販管費の増加により営業減益



<2024年12月期 業績予想>

売上高横ばい・営業減益、期末配当30円

- 売上高 : 海外は韓国で一時的な在庫調整影響があるものの、国内の増収によりカバー
- 利益面 : 売上高はほぼ横ばいも、販管費増により減益



(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。

連結業績の概要

(2023年1月1日～2023年12月31日)

(単位: 億円、%)

	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比	※ 予想比
売上高	1,498	1,493	1,581	1,666	1,699	+ 32	+ 9
(国内)	1,177	1,159	1,173	1,126	1,130	+ 4	△ 9
(海外)	321	333	407	539	568	+ 28	+ 18
売上総利益	445	434	468	498	503	+ 4	
売上総利益率	29.7%	29.1%	29.6%	29.9%	29.6%	△ 0.3%	
営業利益	27	20	41	35	22	△ 12	△ 2
営業利益率	1.8%	1.4%	2.6%	2.1%	1.3%	△ 0.8%	△ 0.2%
経常利益	11	17	46	37	20	△ 16	△ 2
親会社株主に帰属する 当期純利益	7	△ 56	31	41	0	△ 40	△ 4
為替平均 レート(円)	米ドル 109.3 ユーロ 121.6	107.0 121.5	109.0 129.8	131.3 136.9	139.4 148.6	+8.1 +11.7	+0.1 +0.3

※予想比: 2023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>

- ・32億円増収の1,699億円。国内・海外ともに増収。

<収益面>

- ・製品売上減に基づく生産減から売上総利益率は低下。
- ・営業利益: 12億円減益の22億円。
- ・当期純利益: 29百万円。

国内売上高

前期比
+4億円

農機製品は減少も、メンテナンス収入・施設工事の増加もあり増収

(単位:億円)		19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比	※予想比	主な増減要因(前期比)
農機 製品 関連	整地機	253	228	239	229	220	△ 8		
	栽培機	90	88	90	79	72	△ 6		
	収穫調製機	185	168	166	160	157	△ 3		
	小計	530	486	496	469	450	△ 18	△ 5	
	作業機	200	204	220	205	204	0	△ 4	
	部品	150	156	153	156	160	+ 3	0	
	修理収入	57	58	59	58	60	+ 1	0	
	小計	408	420	433	420	425	+ 4	△ 3	
	計	938	906	930	889	875	△ 13	△ 9	
	施設工事	45	61	42	43	55	+ 11	0	
その他農業関連		193	191	201	193	199	+ 6	0	✓ 需要が弱含みに推移し、農機製品は減少 ✓ 収支構造改革の柱であるメンテナンス収入は伸長(部品、修理収入) ✓ 施設工事は大型工事により増加
合計		1,177	1,159	1,173	1,126	1,130	+ 4	△ 9	

※予想比:2023年11月14日業績予想との対比

(国内売上高)

国内売上高:1,130億円

■前期比: +4億円

・農機製品が△18億円。

昨年7月から販売を開始した新商品BFシリーズは好調だったものの、米価低迷や生産資材費高止まりの影響などで需要が弱含みだったことに加え、大型機種サプライチェーン混乱による生産遅延も影響。

・部品、修理などのメンテナンス収入に加えて、大型施設工事の完工もあり下支え。

海外売上高

前期比
+28億円

3期連続で過去最高の売上高を更新。欧州を中心に増収

(単位: 億円)	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比	※ 予想比	主な増減要因(前期比)
北 米	132	128	151	195	142	△ 52	+ 2	✓ 北 米 : コンパクトトラクタ市場の調整局面が継続し減少
欧 州	128	139	159	251	332	+ 81	+ 12	✓ 欧 州 : 値上げ後も小売店の需要が堅調に推移したことに加え、前年下期よりISEKIドイツを連結子会社化したこともあり増加
アジア	55	62	91	86	81	△ 4	+ 3	✓ アジア : 中国向け生産用部品は出荷増も、米価低迷などによる韓国向けの出荷減をカバーできず減少
その他	5	3	5	6	11	+ 4	0	
連結売上高 合計	321	333	407	539	568	+ 28	+ 18	
海外売上高比率	21.5%	22.4%	25.8%	32.4%	33.5%	+ 1.1%	+ 1.0%	

※予想比: 2023年11月14日業績予想との対比

(海外売上高)

海外売上高: 568億円

■前期比: +28億円

- ・北米、アジアは減収となったが、欧州が好調を継続し、全体で+28億円。
- ・円安要因やISEKIドイツの連結子会社化影響は大きいものの、海外売上高比率は 20年度の22%台から、昨年32%台、今期は33.5%まで伸長。
その牽引役は欧州。

営業利益

前期比
△12億円

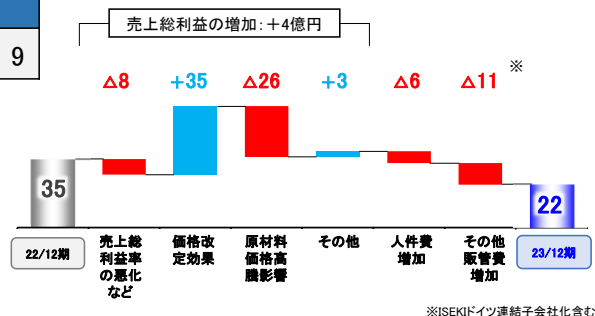
売上総利益率の悪化、販管費の増加により減益

(単位: 億円、%)

	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比
売上高	1,498	1,493	1,581	1,666	1,699	+ 32
売上総利益	445	434	468	498	503	+ 4
売上総利益率	29.7%	29.1%	29.6%	29.9%	29.6%	△ 0.3%
販管費	417	413	426	463	481	+ 17
人件費	246	251	252	264	278	+ 14
その他経費	170	162	174	199	202	+ 2
営業利益	27	20	41	35	22	△ 12
営業利益率	1.8%	1.4%	2.6%	2.1%	1.3%	△ 0.8%

※予想比
+ 9

【営業利益増減内訳(前期比)】



△ 2
△ 0.2%

【為替影響(億円)】

売上	原価	販管費	営業利益
+31	△22	△6	+3

※予想比: 2023年11月14日業績予想との対比

(営業利益)

営業利益: 22億円

■前期比: △12億円

- ・生産減による操業度低下など、売上総利益率の悪化がマイナス要因。
- ・国内での価格改定(2023年4月)効果は、前期(2022年)の改定投影分も含め35億円。一方で、原材料価格高騰影響が26億円。単年では価格改定によってカバーしているが、2021年度から通算すると未達幅12億円。
- ・人件費の増加、その他販管費の増加が収益悪化要因となり△12億円。
- ・為替円安による影響は売上高で+31億円、営業利益+3億。

経常利益、当期純利益

経常利益
前期比

△16億円

経常利益: 為替差益の増加はあったものの有利子負債増に伴う金融費用の増

税前利益: 前期計上した特別損益項目の剥落

(ISEKIドイツ連結子会社化影響、中国の持分法適用関連会社に関する持分変動利益、減損損失)

(単位: 億円)	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比	※予想比	【その他営業外損益の主な内訳】		
営業利益	27	20	41	35	22	△ 12	△ 2		22/12期 実績	23/12期 実績
金融収支	△ 7	△ 6	△ 6	△ 7	△ 14	△ 7		為替差益	6	9
その他営業外損益	△ 8	3	11	9	13	+ 3		持分法による 投資損失	△5	△5
経常利益	11	17	46	37	20	△ 16	△ 2	【特別損益の主な内訳】		
特別利益	5	6	0	33	0	△ 33			22/12期 実績	23/12期 実績
特別損失	△ 3	△ 94	△ 4	△ 19	△ 2	+ 16		ISEKIドイツ連結 子会社化影響	7	-
税前利益	13	△ 71	43	52	19	△ 33		持分変動利益 (中国東風井関)	25	-
税、税調整額	△ 5	14	△ 11	△ 11	△ 18	△ 7		減損損失	△17	0
親会社株主に帰属する 当期純利益	7	△ 56	31	41	0	△ 40	△ 4			

※予想比: 2023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>

■前期比: △16億円

- ・金融収支で△7億。シンジケーション費用に加え、特に海外での借入の増加と金利上昇(インドネシアやヨーロッパで金利負担増加)。
- ・為替差益は+3億円。

<当期純利益>

■前期比: △40億円

- ・前期に計上したISEKIドイツ連結子会社化影響、中国の持分法適用関連会社に係る特別利益の剥落。

単体業績

営業利益
前期比

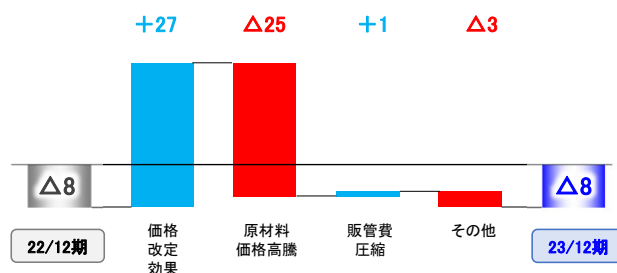
+0億円

原材料価格高騰影響継続も、価格改定などにより前年同水準

(単位:億円、%)

	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比
売上高	900	792	917	974	970	△3
国内	617	539	598	580	603	+22
海外	282	252	319	393	367	△26
売上総利益	124	94	121	117	116	△1
売上総利益率	13.8%	11.9%	13.3%	12.0%	12.0%	±0.0%
販管費	114	107	113	125	124	△1
営業利益	9	△13	8	△8	△8	0
経常利益	22	△2	38	12	11	△1
当期純利益	15	△132	29	△1	9	+10

【営業利益増減内訳(前期比)】



(単体業績)

売上高:970億円

営業利益:△8億円

当期純利益: +9億円

この部分が配当の源泉になる。

前期末比

国内農機製品の売上減少及び、低水準であった欧州向け在庫の積み増しにより
棚卸資産が増加

(単位: 億円)

	22/12月末	23/12月末	増減		22/12月末	23/12月末	増減
現金	107	99	△ 8	仕入債務	454	417	△ 37
売上債権	275	269	△ 6	有利子負債	681	769	+ 87
棚卸資産	653	728	+ 75	(借入金)	(611)	(698)	(+87)
(商品及び製品)	(535)	(620)	(+85)	その他負債	204	242	+ 37
(仕掛品)	(103)	(91)	(△12)				
その他流動資産	57	56	0				
流動資産計	1,094	1,153	+ 59	負債計	1,341	1,428	+ 87
有形固定資産	839	845	+ 6	純資産	723	742	+ 18
無形固定資産	23	24	+ 1	(利益剰余金)	(211)	(204)	(△6)
投資その他資産	108	147	+ 38				
固定資産計	970	1,017	+ 47				
資産合計	2,064	2,171	+ 106	負債・純資産計	2,064	2,171	+ 106

(バランスシート)

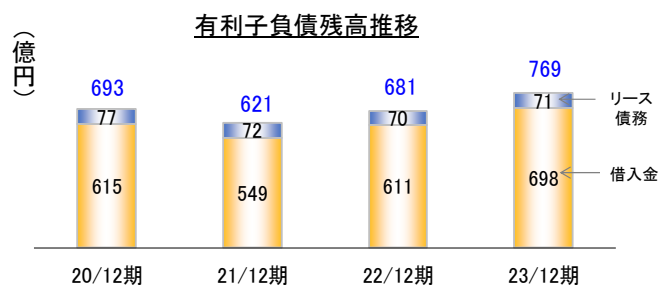
■前期末比:

- ・総資産は+106億円の2,171億円。
- ・当社の課題として、総資産回転率の低さがあり、有形固定資産(設備稼働率)や在庫量が要因だと考えている。特に棚卸資産は、国内農機製品の売上減少影響および低水準であった欧州向け在庫の積み増しにより+75億円。
- ・これに伴い、有利子負債が+87億円。

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



	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期
D/Eレシオ(倍)	1.1	0.9	0.9	1.0
自己資本比率(%)	32.4%	34.5%	32.9%	31.9%
有利子負債(億円)	693	621	681	769
純資産(億円)	624	665	723	742

2. 配当

(単位:円)

	22/12期 実績	23/12期 予定
期末配当	30	30

(有利子負債、自己資本、配当)

- ・有利子負債はリース債務込みで770億円弱となり拡大し、D/Eレシオは1.0倍。
- ・自己資本比率は、総資産の増加もあり31.9%。
- ・期末配当は30円を予定。

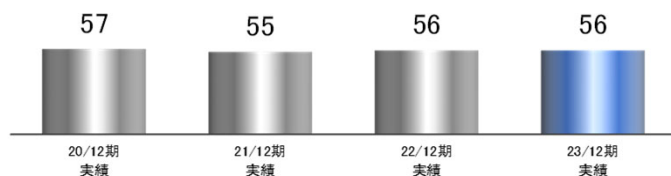
設備投資

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

(億円)



(単位：億円)

(内訳)	22/12期	23/12期
販社拠点	24	16
新機種、生産性向上	11	16
情報化	7	5
その他	14	19
計	56	56

2. 減価償却費・研究開発費

(単位：億円)

	22/12期 実績	23/12期 実績
減価償却費	61.0	56.2
研究開発費	16.1	13.9

(設備投資、減価償却費・研究開発費)

・設備投資金額: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:56億円。

・研究開発費:14億円。

キャッシュ・フロー

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△24億円

(単位: 億円)	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	105	96	142	△ 33	△ 24	+ 9
（税金等調整前当期純利益）	13	△ 71	43	52	19	△ 33
（減価償却費）	68	69	65	61	56	△ 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	86	1	△ 15	0	△ 15
（売上債権の増減額（△は増加））	35	△ 18	4	△ 51	12	+ 63
（棚卸資産の増減額（△は増加））	△ 7	32	24	△ 114	△ 63	+ 50
（仕入債務の増減額（△は減少））	△ 18	△ 8	21	54	△ 45	△ 99
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 71	△ 51	△ 20	△ 29	△ 54	△ 24
（有形及び無形固定資産の取得による支出）	△ 83	△ 66	△ 46	△ 48	△ 57	△ 9
フリーキャッシュフロー	34	45	121	△ 63	△ 78	△ 15
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 23	△ 21	△ 83	20	67	+ 46
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	9	23	40	△ 41	△ 8	+ 32

（キャッシュ・フロー）

- ・営業キャッシュフローは、2期連続マイナス。純利益の低さ、棚卸資産の増加が影響し△24億円。当改善に向けては、「プロジェクトZの施策について」で説明（2024年2月14日公表）。

2. 2024年12月期 業績予想



2024年12月期 連結業績予想

連結 業績予想

売上高はほぼ横ばいも、販管費増により減益
期末配当30円

(単位: 億円、%)		19/12期	20/12期	21/12期	22/12期		23/12期		24/12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		1,498	1,493	1,581	1,666	100.0	1,699	100.0	1,700	100.0	0
	(国内)	1,177	1,159	1,173	1,126	67.6	1,130	66.5	1,150	67.6	+ 19
	(海外)	321	333	407	539	32.4	568	33.5	550	32.4	△ 18
営業利益		27	20	41	35	2.1	22	1.3	20	1.2	△ 2
経常利益		11	17	46	37	2.3	20	1.2	10	0.6	△ 10
親会社株主に帰属する 当期純利益		7	△56	31	41	2.5	0	0.0	4	0.2	+ 3
為替平均 レート(円)	米ドル	109.3	107.0	109.0	131.3		139.4		140.0		+ 0.6
	ユーロ	121.6	121.5	129.8	136.9		148.6		150.0		+ 1.4
期末配当(円)		30	0	30	30		30		30		-

(連結業績予想)

売上高は前期比横ばいも、販管費増により減収を見込む。
在庫削減に向けた動きが継続するため、利益水準の押し下げ要因となっている。

- ・売上高 : 1,700億円
- ・営業利益 : 20億円
- ・当期純利益: 4億円

国内売上高

大型機械の増販及び新商品投入効果、価格改定効果などにより増収を見込む

(単位:億円)

		19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	24/12期 予想	前期比
農機関連	農機製品	530	486	496	469	450	460	+ 9
	作業機	200	204	220	205	204	210	+ 5
	部品	150	156	153	156	160	164	+ 3
	修理収入	57	58	59	58	60	63	+ 2
	小計	408	420	433	420	425	437	+ 11
	計	938	906	930	889	875	897	+ 21
	施設工事	45	61	42	43	55	53	△ 2
	その他農業関連	193	191	201	193	199	200	0
	合計	1,177	1,159	1,173	1,126	1,130	1,150	+ 19

(国内売上高予想)

- ・農機製品は好調なBFシリーズが今春本格稼働となることや大型製品の生産回復などにより+9億円、全体では+19億円を見込む。

海外売上高予想

海外売上高

北米は値上げ効果や推進策等により増加、欧州は好調維持も、アジアは韓国で現地代理店の一時的な在庫調整等により、全体では減収を予想

(単位:億円、%)

	19/12期 実績	20/12期 実績	21/12期 実績	22/12期 実績	23/12期 実績	24/12期 予想	前期比
北 米	132	128	151	195	142	160	+ 17
欧 州	128	139	159	251	332	320	△ 12
アジア	55	62	91	86	81	64	△ 17
その他	5	3	5	6	11	6	△ 5
連結売上高合計	321	333	407	539	568	550	△ 18
海外売上高比率	21.5%	22.4%	25.8%	32.4%	33.5%	32.4%	△ 0.9%

(海外売上高予想)

<北米>

- ・コンパクトトラクタ市場は、2022年度以降の金融環境変化によって縮小。住宅着工件数の低下が一巡をしてくること予想し、増収を見込む。

<欧州>

- ・やや保守的に見て減収を予想も、近年順調に拡大しており、堅調を維持・高水準継続を見込む。

<アジア>

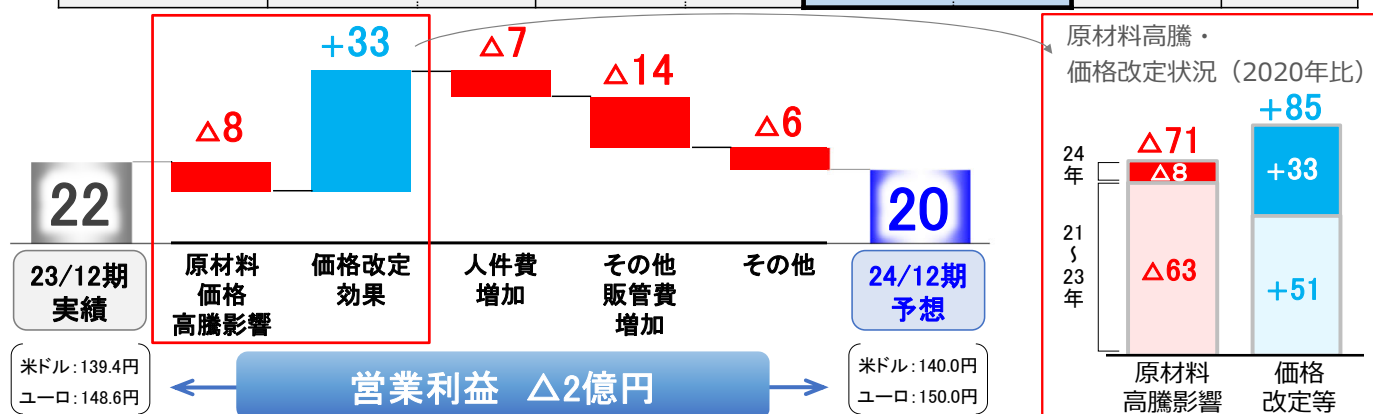
- ・韓国における一時的な在庫調整等により減収を見込む。

連結営業利益増減要因

前期比
△2億円

価格改定による売上総利益の増加はあるものの、
販管費の増加により減益を見込む

(単位: 億円、%)	22/12期 実績		23/12期 実績		24/12期 予想		前期比	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	35	2.1	22	1.3	20	1.2	△2	△0.1%



(連結営業利益)

<連結営業利益増減要因>

- ・2024年度は価格改定効果が前期改定の投影分含め+33億円で、単年で原材料高騰影響を前期以上に上回る見込み。2020年度比のトータルでも、価格改定効果がようやく原材料高騰影響を上回る見込み。
- ・人件費、物流費等の販管費の増加等により△2億円の20億を見込む。

3. 国内外市場の動向

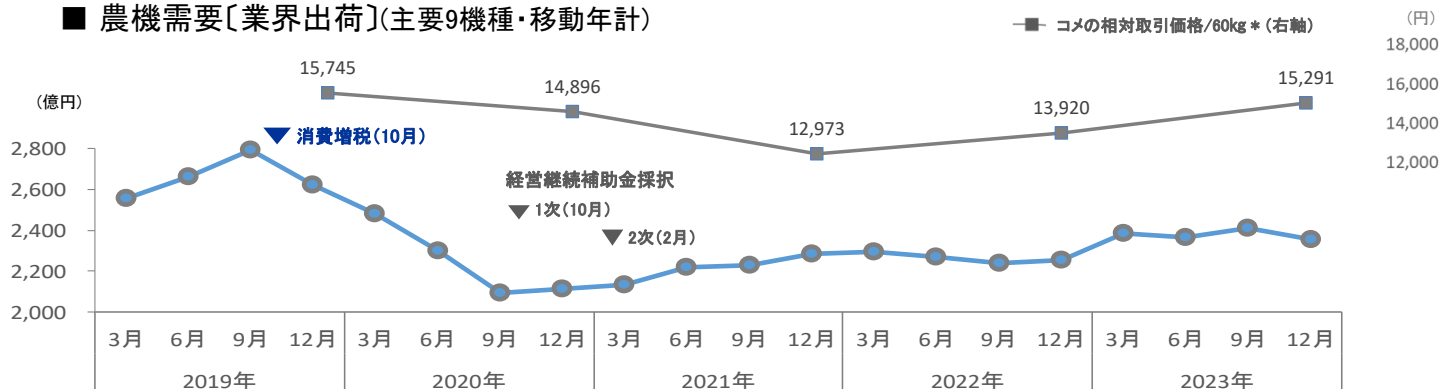


国内外市場動向は資料に記載の通り。

国内農機需要

2023年上期は各社価格改定前の駆け込み需要が全体を押し上げたものの、需要は弱含みで推移。

■ 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

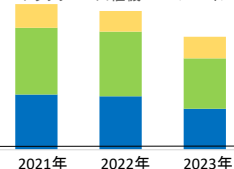
*コメの相対取引価格：農林水産省が一定規模以上の出荷業者を対象に相対取引価格・数量を毎月調査し、米の取引価格の代表となる指標の一つとして公表している。

重点商品

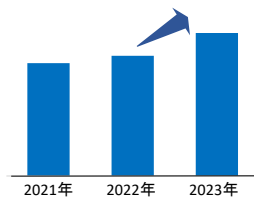
- ✓ 大型「All Japanシリーズ」は、サプライチェーン混乱に伴う生産影響もあり減少。23年下期より生産回復、24年は挽回を図る
- ✓ スマート農機は、トラクタ・コンバインの直進アシスト仕様が牽引し+20%伸長
- ✓ 新型の中型トラクタBFシリーズは、23年7月の発売以来販売好調

■ All Japanシリーズ 実売状況（台数）

■ トラクタ ■ 田植機 ■ コンバイン



■ スマート農機実売状況（金額）



24年主な施策

- ✓ 大型商品・新商品の拡販
- ✓ スマート農機は、トラクタ・田植機新商品が今春稼働。実演強化により更なる増販狙う
- ✓ 環境保全型スマート農業の推進強化
 - ・ 可変施肥田植機等（肥料低減効果も）
 - ・ アイガモロボ（有機農業面積拡大へ）

■ ボリュームゾーンの中型クラス
10年ぶりのフルモデルチェンジ



中型トラクタ BFシリーズ

■ マップデータ連動可変施肥田植機
JA全農との連携強化



マップデータ連動型可変施肥田植機

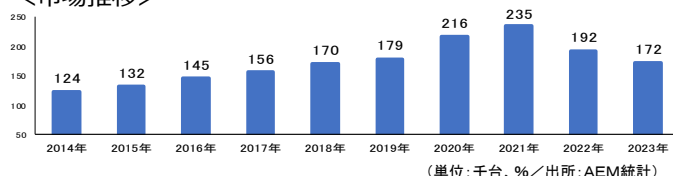
海外地域別動向

	2023年12月期(前期比)	2024年12月期(見通し)	
北米	・コンパクトトラクタ市場は調整局面継続 ・AGCO社実売減・在庫調整に伴い、当社売上減少	・市場は23年より若干弱含みを想定 ・AGCO社と協同した積極的な販促策の実施	
欧州	・景気後退局面により景観整備市場は弱含み ・当社は値上げ効果や製品供給遅延の回復、前年下期からのISEKIドイツ社連結子会社化により前年を上回る	・景気後退、政府・自治体予算削減などによる需要軟化懸念 ・欧州子会社を核とした販売・サービスの強化、コシューマー向け製品拡販等により好調継続を目指す	
アジア	アセアン	・タイは干ばつ等の天候不順により買い控えが発生し、稲作・畑作ともに影響 ・IST社で新規販売店開拓など販売網再編を行うも、市場停滞により前年比減少	・干ばつの継続が予測され市場回復は限定的と想定 ・販売網の再編、法人営業強化により売上回復を図る
	東アジア	・韓国は資材高騰や米価低迷を受けて需要縮小。当社売上も減少 ・中国は乗用田植機は好調も、排出ガス規制や補助金不足により需要は縮小。東風井関は販売出遅れが響き前年比減少	・韓国は厳しい市場環境の継続を想定。現地販売店での一時的な在庫調整、販売支援策の実施により売上回復を図る ・中国は排出ガス規制後の反動減の底打ちと乗用田植機市場の堅調維持を想定。新商品・高機能製品の拡販を図る

北 米

1. コンパクトトラクタ市場の動向

<市場推移>



(単位: 千台、% / 出所: AEM統計)

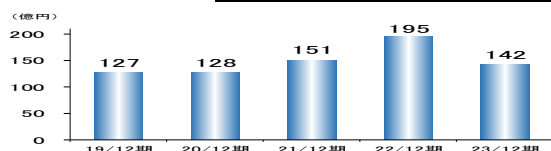
・ 2023年1～12月：前期比▲11%

2. AGCO社(OEM先)の状況

➢ 実売台数(2023年/1-12月) 前期比▲10%

3. 当社の状況

■ 連結売上高(当社→AGCO社)の推移



欧 州

1. 市場の動向

・ 景観整備プロ向け市場は業界全体で流通在庫が適正化されつつあるが年前半の天候不順等により需要は軟調傾向

2. 現地の実売状況

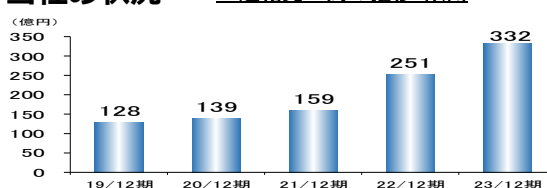
➢ 実売台数(2023年/1-12月)

・ 現地販売代理店：前期比 ▲7%

✓ ISEKIフランス社は値上げ効果や製品供給遅延の回復、コンシューマー向け製品拡販により前期に続き過去最高売上を更新

3. 当社の状況

■ 連結売上高の推移・欧州



アジア（アセアン・東アジア）

1. 市場の動向

<アセアン>

- ・タイ：米価、サトウキビ価格上昇も、干ばつ等による天候不順により買い控えが発生
- ・インドネシア：政府入札が前年比増

<東アジア>

- ・韓国：転作奨励により畑作向け機械の需要は増加傾向も、米価低迷等により市場は前年より縮小
- ・中国：排出ガス規制と補助金不足により汎用コンバイン、トラクタ市場は縮小。南部での育苗栽培促進により田植機市場は好調

■中国 機種別市場動向：前年伸長率(台数)

	2021/1～12月	2022/1～12月	2023/1～12月
田植機(乗用)	126%	93%	119%
コンバイン(汎用、自脱)	120%	91%	63%
トラクタ(大中型)	104%	120%	83%

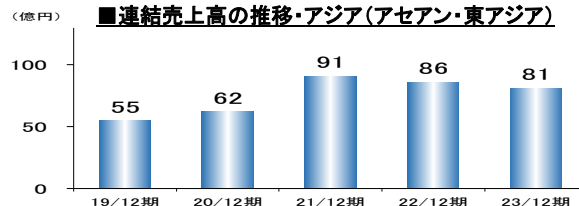
2. 現地の実売状況

➤ 実売台数(2023年/1-12月)

- ・タイIST社（トラクタ）：前期比 ▲35%
- ・中国(東風井関)
：前期比 乗用田植機 ▲13%、トラクタ・コンバイン+3%

3. 当社の状況

■連結売上高の推移・アジア(アセアン・東アジア)



4. トピックス

トピックスは資料に記載の通り。

■ 株式会社フェイガー社との業務事業提携

* 2023年12月発表

✓Jクレジットの取り組みを通じ温室効果ガス削減に貢献



■ 南種子町・有限会社かごしま有機生産組合との連携協定

* 2023年12月発表

✓スマート技術を活用した環境にやさしい農業を推進



自治体や民間企業等との連携数 **11**

■ 農研機構、有機米デザイン株式会社、東京農工大学との 実証試験

* 2024年1月成果発表

- ✓ 水田用自動抑草ロボット「アイガモロボ」の抑草効果を実証
→ 除草労力削減、水稻収量確保に資する雑草対策ツールとして有効

従来有機
栽培比較

機械除草回数 : 平均 **58%** 減少

水稻平均収量 : **10%** 増加

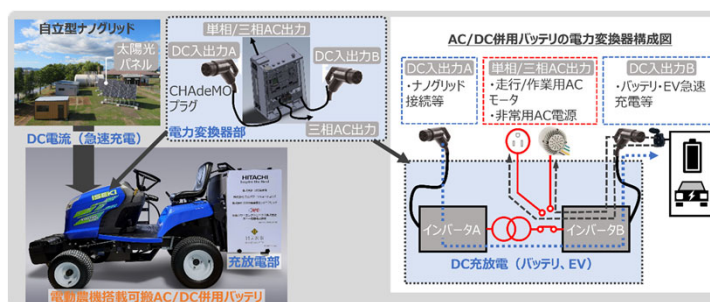


水田で稼働するアイガモロボ

■ 株式会社日立製作所、岩見沢市との 実証開始

* 2024年1月発表

- ✓ バッテリー循環によるエネルギーの
地産地消に向けた実証試験



プロジェクトZ 施策について



井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2024年2月14日



1

(プロジェクトZ施策について)

・2023年11月14日に発足した「プロジェクトZ」の施策について説明。

- 1. 中期経営計画の進捗**
- 2. 戦略の骨子**
- 3. 抜本的構造改革 短期集中**
- 4. 成長戦略**

【中期経営計画の進捗】

- ✓ 2025年 連結営業利益率5%の目標に対し2024年は1.2%
- ✓ 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は未達
- ✓ 海外売上高は中計前倒しで伸長

【抜本的構造改革】

- 短期集中的に施策を立案・実行
- 聖域なき事業構造改革を実行

短期集中 (~2025) ※今回公表

- 製造会社経営統合（松山・熊本） 2024年7月
- 製品ごとの利益率改善 ~2025年
- 広域販売会社経営統合（国内） 2025年1月

- ✓ 2024年中にさらなる抜本的構造改革施策公表

改革完遂 (~2027)

- 生産最適化 : 投資による国内再編と海外拠点の拡大
- 開発最適化 : リソースの集中による成長戦略の加速
- 国内営業深化 : 市場構造変化に対応

2027年 連結営業利益率 5%以上・ROE 8%以上・DOE 2%以上 ▶ PBR1倍以上

【成長戦略】

2024年～

- 成長戦略セグメントに経営資源を集中

➡海外：Non-Agri製品 / 国内：Agri製品（大型・先端・環境・畑作）



3

（サマリー）

- ・現中期経営計画、2025年連結営業利益率5%目標に対し、2023年は1.3%、2024年業績予想は1.2%と筋肉質への体質転換は未達。一方、海外売上高は、中期計画に対し先行して伸長。

■「プロジェクトZ」は、抜本的構造改革と成長戦略に取り組む。

- ・ポイントは、「短期集中」、そして、「聖域なき事業構造改革」、「成長」。
- ・「短期集中」

2024～25年の短期集中で3つの施策を展開。効果が現れるには、時間を要するものもあるため、当改革の完遂時期を2027年としている。

2027年に連結営業利益率5%以上、ROE 8%以上を目指す。

今回は縮小していく国内市場を冷静に捉えたうえで、具体的に 施策をさらに深く進め実行していく。

加えて、配当はDOEを2%まで引き上げ、PBR1倍以上につなげていきたい。

- ・「成長戦略」

抜本的構造改革と並行して成長セグメントに経営資源を集中していく。

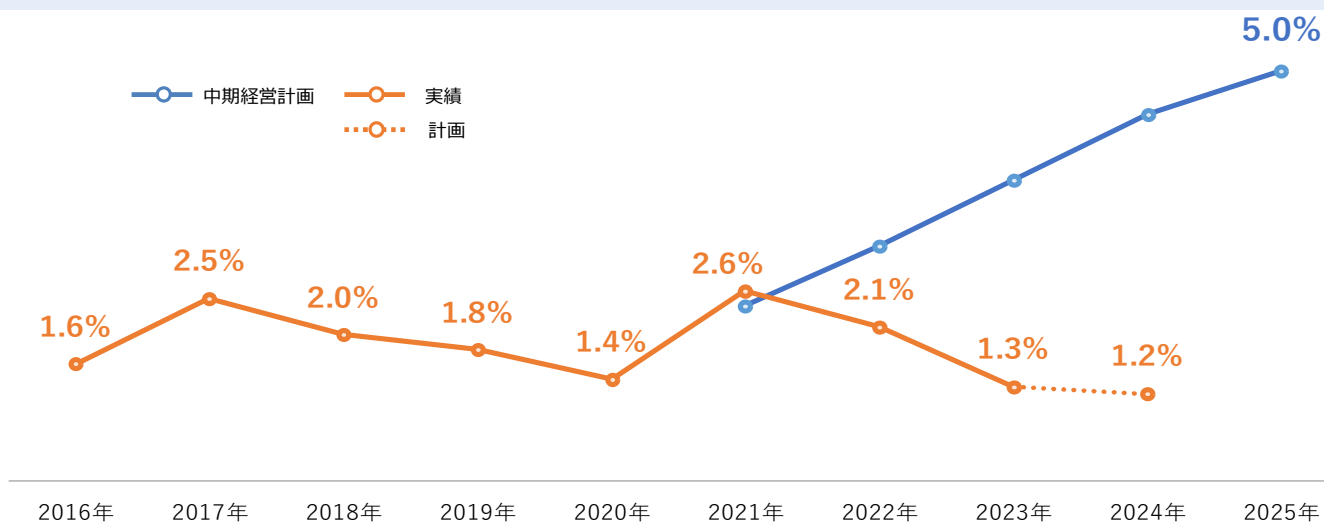
注力分野は海外、国内の大型、先端、環境、畑作。将来に向けた布石を2024年度から実行していく。



中期経営計画の進捗

連結営業利益率推移

- ✓ 2025年 連結営業利益率5%の目標に対し2024年は1.2%
- ✓ 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は**未達**



(中期経営計画の進捗)

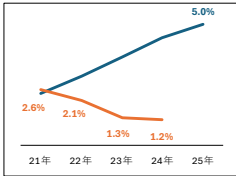
- ・中期経営計画の初年度である2021年度は達成したものの、2022年度以降は大幅に未達の状況。

中期経営計画の進捗

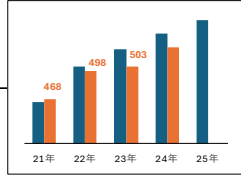
ISEKI

なぜ現中期経営計画は達成できていないのか

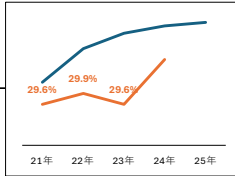
営業利益率



売上総利益 (億円)



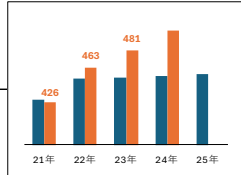
売上総利益率



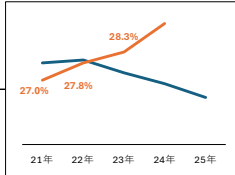
➤ 売上総利益

- ・コストアップに対する価格改定は追い付かず
- ・事業構造改革等により改善するも、製品ごとの利益率改善や生産最適化が進まず、中期経営計画と乖離

販管費 (億円)



販管費率



➤ 販管費

- ・販管費率は年々悪化
- ・固定費圧縮施策の実行力不足

- ✓ 環境激変への対応策不足、速さと深さが欠如
- ✓ 経営全体としての変革・実行に取り組めなかった

(中期経営計画の進捗)

- ・未達要因を売上総利益と販管費に分解して整理。
売上総利益では、コストアップに対する価格改定が追い付かず、製品ごとの利益率改善や生産最適化が進んでいない。
販管費では、製造所の生産低下により、固定費負担が上昇し固定費圧縮施策の実行力不足。
- ・総括として、「環境激変への対応策不足、速さと深さが欠如」、「経営全体としての変革・実行に取り組めなかった」と考えている。

PROJECT **戦略の骨子**

目的

聖域なき事業構造改革

- ✓ 短期集中的に施策を立案・実行

(PJ設置日：2023年11月14日)

- 社内体制をゼロから見直し、強靱な経営基盤を構築する



2027年

連結営業利益率

ROE

DOE

5%以上

8%以上

2%以上

PBR1倍以上

- ✓ 成長に向けた施策の立案・実行

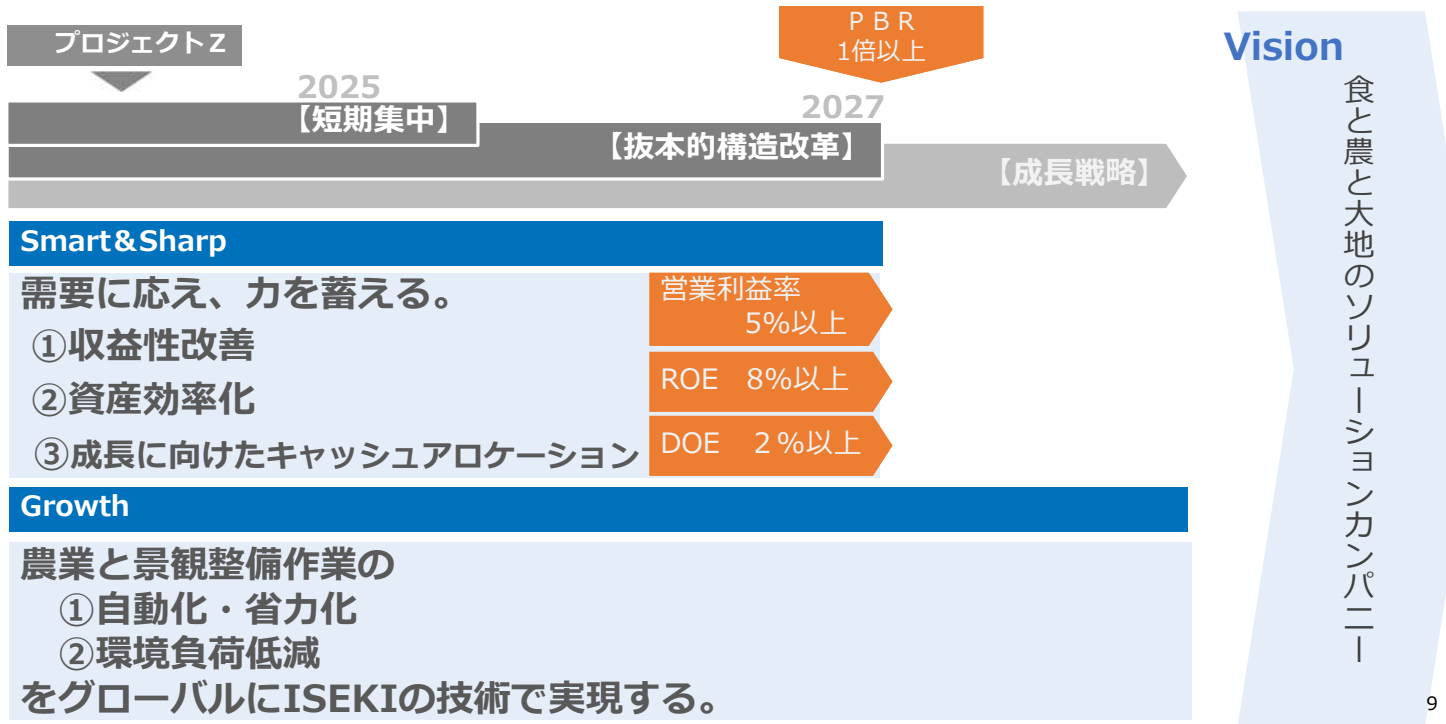
役割

- ✓ 聖域なき事業構造改革を、柔軟に速く実行
- ✓ ビジネスユニットの構築を進め、グループのベクトルを統一

(プロジェクトZ 発足)

- ・当プロジェクトにて抜本的構造改革および成長戦略の施策立案・実行を行う。先述の通り、2年間の短期集中施策の実施、2027年に向けて改革を継続し、目標達成を目指す。並行して成長戦略の施策を実施。

成長ストーリー

ISEKI


9

(成長ストーリー)

- ・2025年までの短期集中、2027年まで抜本的構造改革を、資料中段「Smart&Sharp」の内容にて進める。
- ・成長戦略は、資料下段「Growth」にあるように、グローバルを核とし、当社グループの長期ビジョン「食と農と大地のソリューションカンパニー」の実現を目指す。

プロジェクトZ 施策の全体像

ISEKI

<軸となるテーマ>

<改善の方向性>

抜本的構造改革

生産最適化

- ・生産機種と拠点の最適配置
- ・将来を見通した設備投資
- ・環境対応と効率化

開発最適化

- ・開発リソースの集中
- ・共通設計による効率化

国内営業深化

- ・統合による経営リソース集約
- ・成長市場へのリソース再分配
- ・物流改善と在庫圧縮

成長戦略

- ・海外 ▶ 地域別戦略の展開
- ・国内 ▶ 大型・先端・環境・畑作

収益性改善

資産効率化

成長に向けた キャッシュ アロケーション

10

(プロジェクトZ 施策の全体像)

- ・抜本的構造改革の3本柱として「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」に取り組む。加えて「成長戦略」に取り組む。
- ・上記施策の遂行により、収益性改善、資産効率化、キャッシュアロケーションを成長に向けて変えていく。

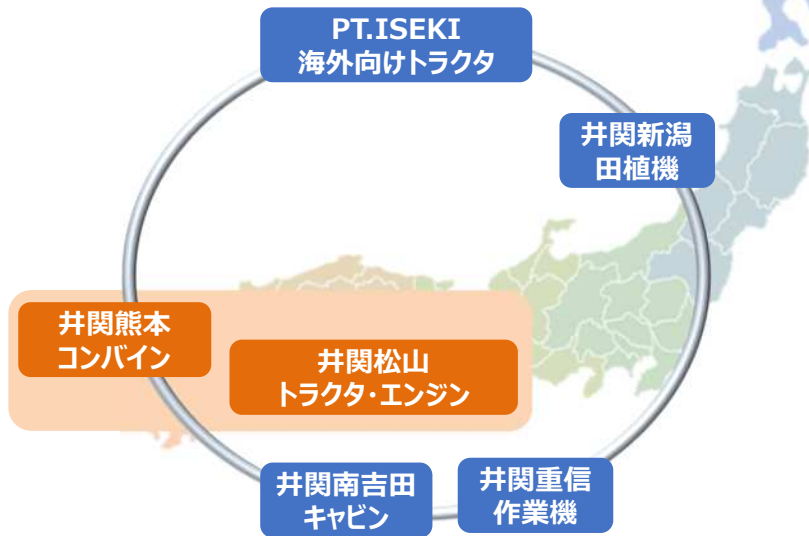
PROJECT  Smart&Sharp

抜本的構造改革 短期集中（～2025年）

生産最適化

ISEKI

2024年7月 製造会社経営統合(松山・熊本) 最適生産体制の構築を加速



<基本方針>

『製造会社の強靱な体質づくり』

人的資源や投資・システムを集約
業務効率化やコスト削減でのシナジー

- > 生産効率化
- > 人的資源の有効活用
- > 資産効率化
- > 在庫圧縮
- > 固定費削減

PT.ISEKIインドネシアの増産体制構築

~2027

生産最適化

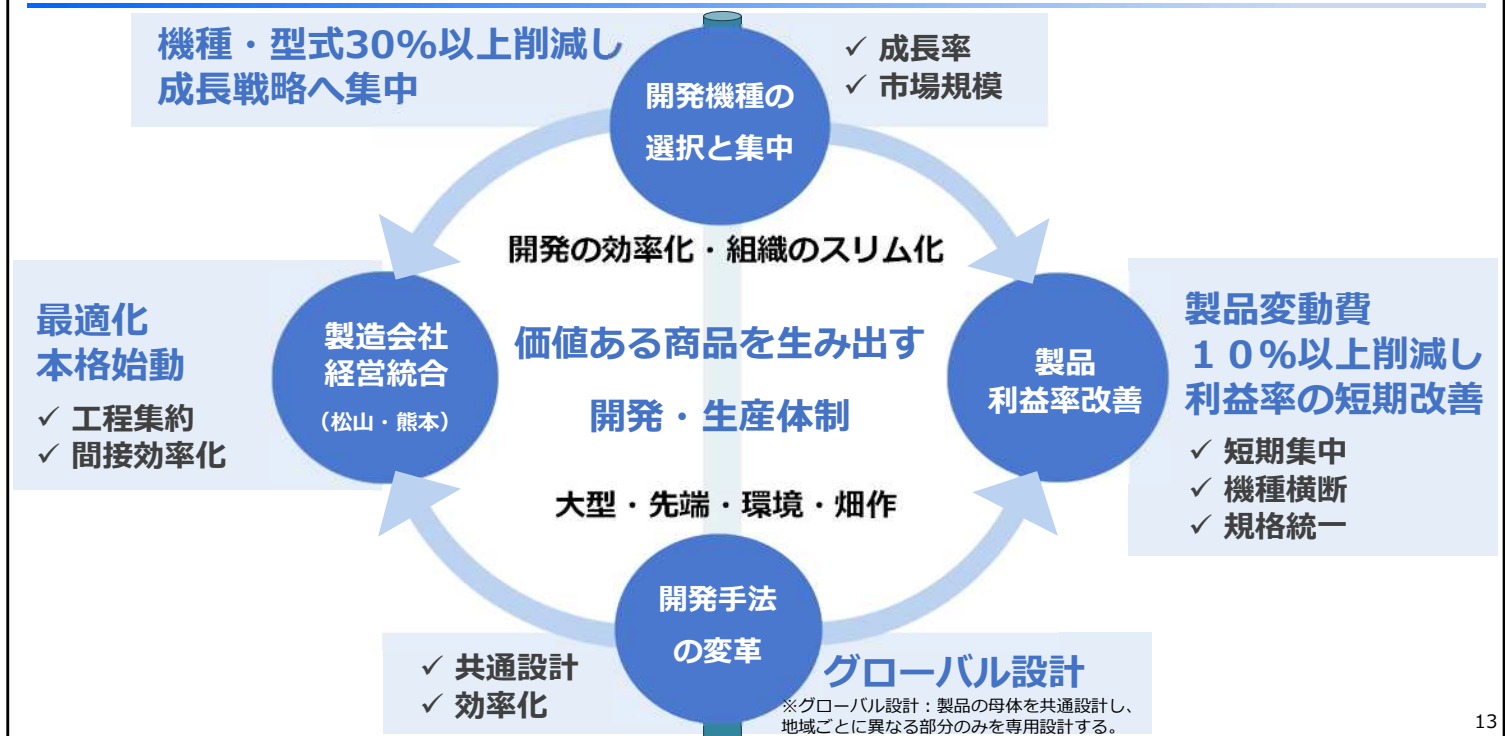
12

(生産最適化)

- ・2024年7月に製造子会社の井関松山製造所と熊本製造所を経営統合する。
人的資源や投資・システムの集約、資産効率化による収益改善を行う。

開発最適化

ISEKI



13

(開発最適化)

- ・共通設計、グローバル設計など開発手法の変革と、開発機種の選択と集中を進め、機種・型式の30%以上を削減し、成長戦略へ集中していく。これを軸に、生産最適化と短期集中で製品利益率(製品変動費10%以上削減)の改善につなげる。

国内営業深化

ISEKI

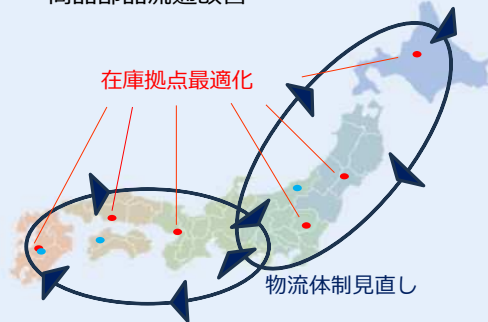
2025年1月 広域販売会社経営統合

資源集約による経営効率の向上

商品部品流通改善

在庫拠点最適化や物流体制の見直しによる物流費の圧縮。

商品部品流通改善



効率的な在庫運用

全国一元管理による効率的な在庫運用と削減

棚卸資産



(国内営業深化)

- ・中期経営計画において、国内販売会社の収支構造改革において、広域販売会社の統合（2018年：10社→2021年：6社）や市場変化に合わせて拠点の再配置・大型化を進めてきた。
- ・2025年1月に全広域販売会社を経営統合する。
商品部品流通改善を図り、在庫を圧縮する。加えて、間接部門の合理化、人員の成長分野への投入へつなげる。

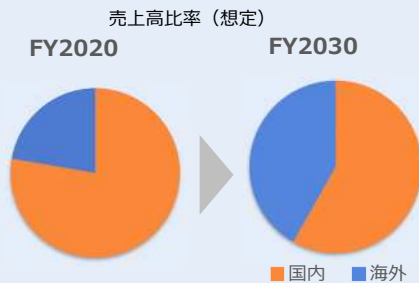
PROJECT **Growth**
成長戦略

成長戦略

ISEKI

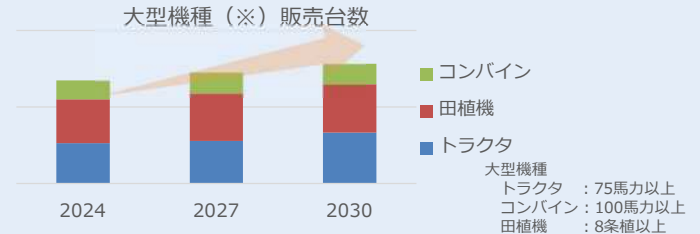
海外

✓ 地域別戦略の展開により売上高を拡大



国内

✓ 大型・先端・環境・畑作に集中



➤ 販売会社統合による流動的・広域的人材活用により成長市場の顧客を獲得

開発
知財

✓ 成長市場に向け開発力を
集中投下

先端技術

～2025

自動化レベル1・2 拡充

2027

自動化レベル3

環境対応

可変施肥対応拡充

電動商品

基盤

✓ 収益管理高度化 ✓ 生産最適化 ✓ 開発最適化 ✓ 国内営業深化

16

（成長戦略）

- ・軸となるのは海外。海外売上高比率は、2023年に33.5%まで伸長。成長に向けてさらに拡大させていく必要がある。
- ・国内においても、まだまだ成長の余地があると考えており、先述した販売会社統合による人材活用によって、成長市場の顧客をしっかりと捉えていく。
- ・その基盤となるのが収益管理の高度化と先述の短期集中施策で整備する3つの柱。

成長戦略

ISEKI

海外 | 次のステージへ具体策を確立、実践

北米

AGCO社協働による
シェアアップ推進
環境対応等新商品投入

※AGCO：OEM供給先

欧州

電動等環境対応商品拡充
コンシューマー向け商品拡充
在庫一元管理等推進

アジア

IST販売強化(法人営業等)
TAFE生産機投入
高性能機投入

※IST：当社のタイ販売子会社

※TAFE：インド業務提携農機メーカー

各地域の需要を精緻に捉え、収益性向上と事業拡大を加速する

FY2020



売上高

FY2023



売上高

売上高
CAGR 10%
営業利益
CAGR 20%
(2020～2030年)

FY2030



売上高

北米(豪州)
欧州
アジア

17

(成長戦略:海外)

- ・欧州を軸に収益性の向上、海外事業拡大を加速化する。
欧州市場において、当社進出から50年以上の歴史があり、
井関ブランド定着度、収益力の高さ、販売網の強み活かして展開する。

国内 | 流動的・広域的人材活用

大型農機市場や畑作酪農地域で培われたノウハウの全国展開や、市場拡大する地域への人材登用。

直面する農業課題へのソリューション力を発揮

農業課題

農業就業人口の減少

大規模

食料安全保障

畑作

環境への配慮

環境保全

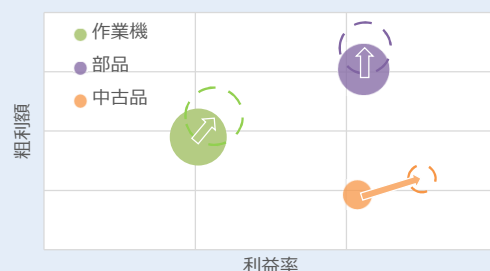
先端技術



収益事業強化

各地で培った「強み」の共有による収益事業の拡大。

収益事業



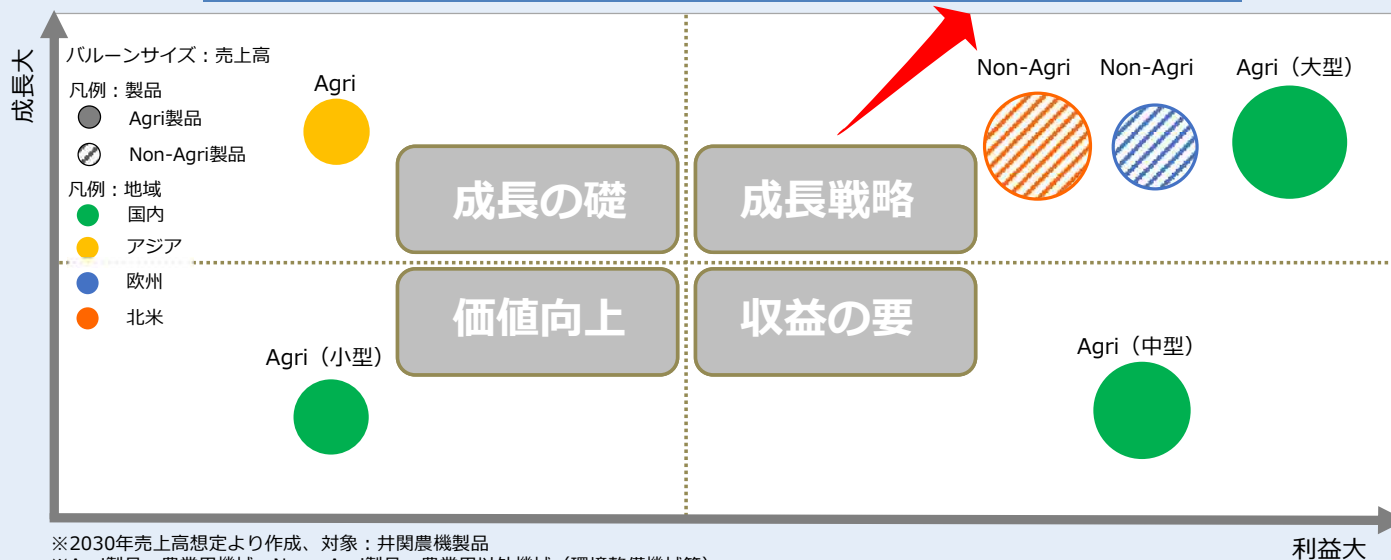
18

(成長戦略:国内)

- ・広域販売会社の経営統合によって人的エネルギーを捻出し、大規模、畑作、有機農業を中心とした環境保全型の農業への対応に投入する。
- ・一部販売会社では大規模、先端技術に長けた人材が豊富な一方で、不十分な地域もある。井関農機本体の夢ある農業ソリューション推進部の人材と合わせて、ノウハウを全国展開していく。
- ・従来、収支構造改革として進めてきた作業機、部品、修理などのメンテナンス収入の確保などにより、収益性を高めつつ、農業課題の解決にも寄与していく。

■事業ポートフォリオ

成長戦略セグメント > Non-Agri製品・Agri製品(大型)



19

（成長戦略 集中分野の絞込み：事業ポートフォリオ）

- ・当社の成長戦略のポイントは、右上示した緑色部分の国内の大型農業機械と、欧州・北米で展開をしている農業以外の景観整備製品である。左下の国内農機（小型）については、日本農業において重要な位置づけでもあるため、さまざまな工夫を行いながら、供給責任を果たしていきたい。

従来：機能別カンパニー視点

(現体制)



市場・顧客ターゲットごとの ビジネスユニット視点

- ✓ STP (セグメント、ターゲット、ポジショニング) に応じた事業戦略
→ マーケット・インの実践
- ✓ さらなるグローバル展開に向けたリソースの適正配置
- ✓ 事業採算管理によるマネージメントの強化
- ✓ 新規事業創出のための専門ユニット設置

(ビジネスユニット構想)

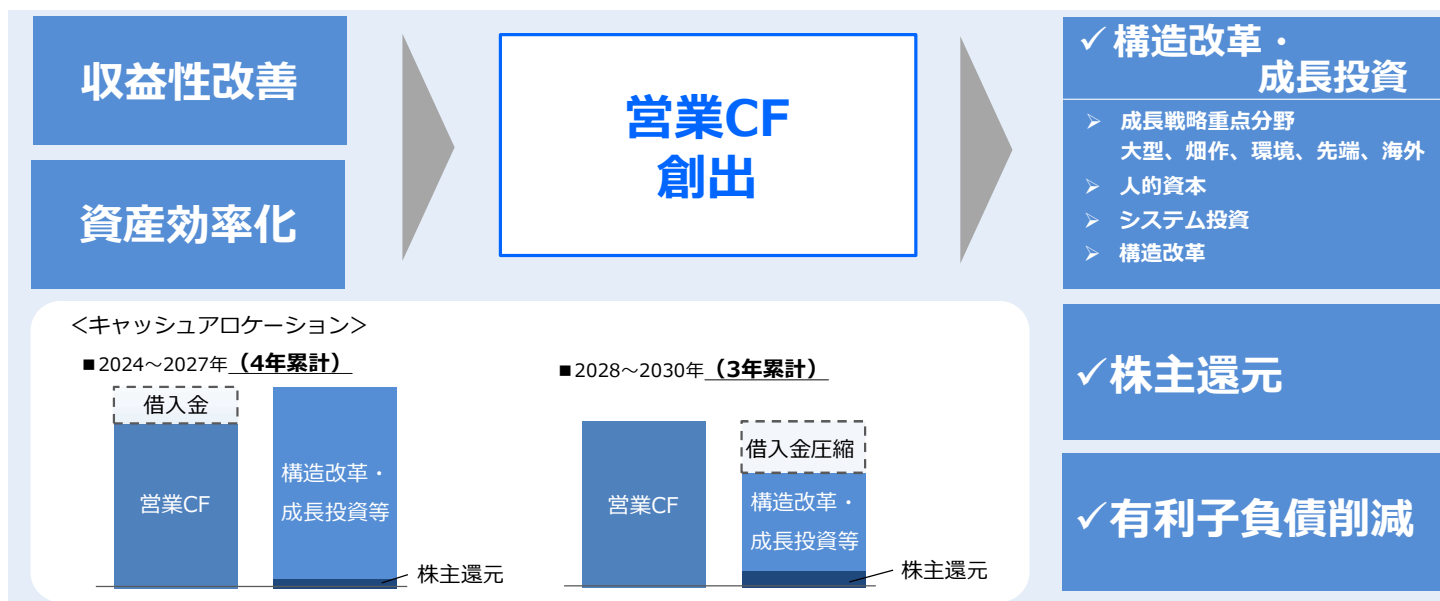


20

(成長戦略 事業別収益 マネージメント構想)

- ・従来は、機能別カンパニー視点を軸に、部分最適を進めていたものの、全体としての変革につなげられなかったことが反省点である。
具体的には、国内営業は販売会社がしっかりと黒字、海外営業も順調に拡大する一方、開発製造は、需要変動による生産調整の影響等を受けて大きくマイナス。
- ・今後はビジネスユニット視点を追加していく。機種別ユニットを想定し、開発・生産・販売・サービスまで、一貫してマネージメントしていく。
- ・経営全体の課題として、これまで以上にしっかりと現状を把握し、機動力を高めていく。

- 収益性改善と資産効率化により営業キャッシュフローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元配分。有利子負債は2027年までは増加となるも、2030年に向けて削減



(成長戦略 成長に向けたキャッシュアロケーション)

- ・収益性改善、資産効率化を進め、営業キャッシュフローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元、有利子負債の削減へつなげる。
- ・キャッシュアロケーションについて、
2027年までの4年間で稼ぎ出す営業キャッシュフローは約500億円、
2028～30年の3年間では約520億円を想定。
- ・当社のバランスシート上の課題は、在庫の増加、有形固定資産の負担だと認識している。2027年迄の抜本的構造改革や成長に向けた投資を行った上で、2028年以降では、投資分が一巡をして負担がなくなる分、増加していく営業キャッシュフローで株主還元の改善、有利子負債の圧縮を図る。

2024年中

追加施策公表



22

(今後の計画)

- ・先述した施策や計画の定量目標や追加施策を2024年度中に公表予定。

現状の厳しい経営実態を踏まえ、また意思決定の迅速化と多様性の観点から、取締役体制と役員報酬を以下の通りといたします。

1. 取締役体制（2024年3月株主総会上程予定）
- (1) 社内取締役 現状6名→株主総会後5名
- (2) 社外取締役 女性取締役2名の登用（人数は不変）

	現在	株主総会後
社内取締役	6名	5名
社外取締役	3名	3名
合計	9名	8名

2. 役員報酬
- 当社は役員報酬に業績連動報酬制度を導入していますが、2023年業績に係る「業績連動・評価報酬(金銭)」については、代表取締役については不支給、取締役（社内）・執行役員についても減額いたします。

（ガバナンス体制と役員報酬）

- ・取締役体制（2024年3月株主総会上程予定）
- (1)社内取締役 現状6名 → 株主総会後5名
- (2)社外取締役 女性取締役2名の登用
- ・役員報酬
- 当期にかかる業績連動の評価報酬については、
- 代表取締役2名については不支給。
- 社内取締役、執行役員についても、それぞれ層別に業績連動の
- 係数以上に減額。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について



井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2024年2月14日



- 1. 現状分析**
- 2. PBR改善に向けて**
- 3. 株主・投資家との対話状況**

1. 現状分析

現状分析：PBR、ROE、PERの経年変化

現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

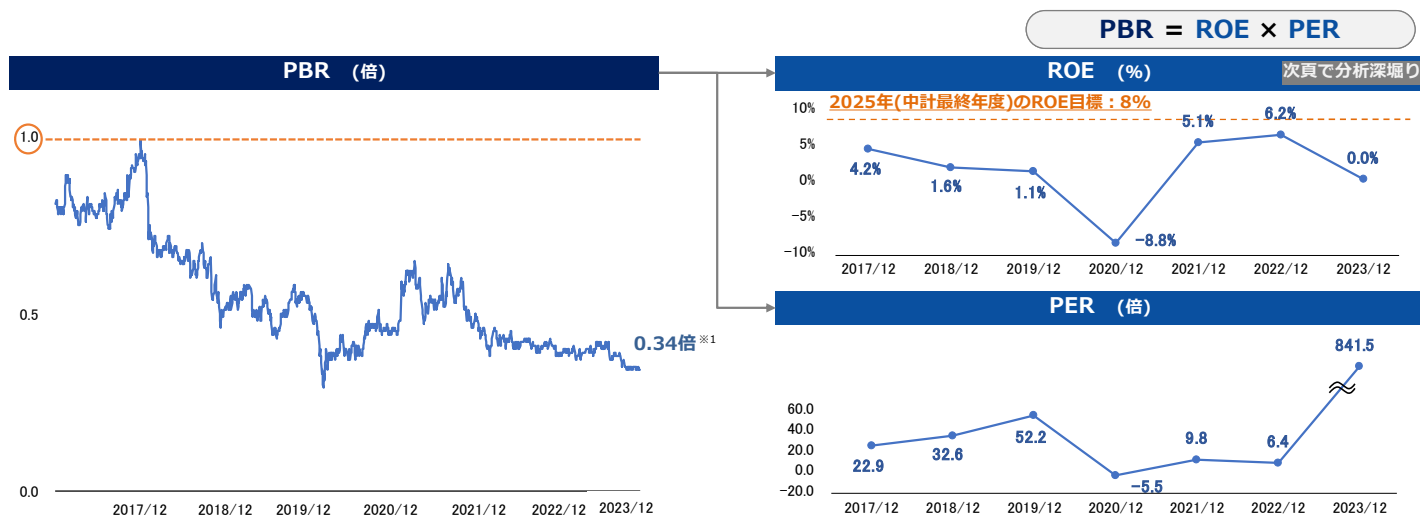
ISEKI

- PBRは1倍を大きく下回る水準が継続しており、2023年12月末時点で0.34倍と低位に留まっている。
- PBRの構成要素であるROEとPERの経年変化からは、以下の傾向にあると認識している。

－ROEは、中期経営計画目標数値である8%を下回る水準で推移している

現状分析・評価に際し実施したヒアリングにより、日頃接点のある機関投資家が把握する当社株主資本コストの水準は概ね8%程度と認識

－PERは、2020年以降10倍に満たず



(現状分析：PBR、ROE、PERの経年変化)

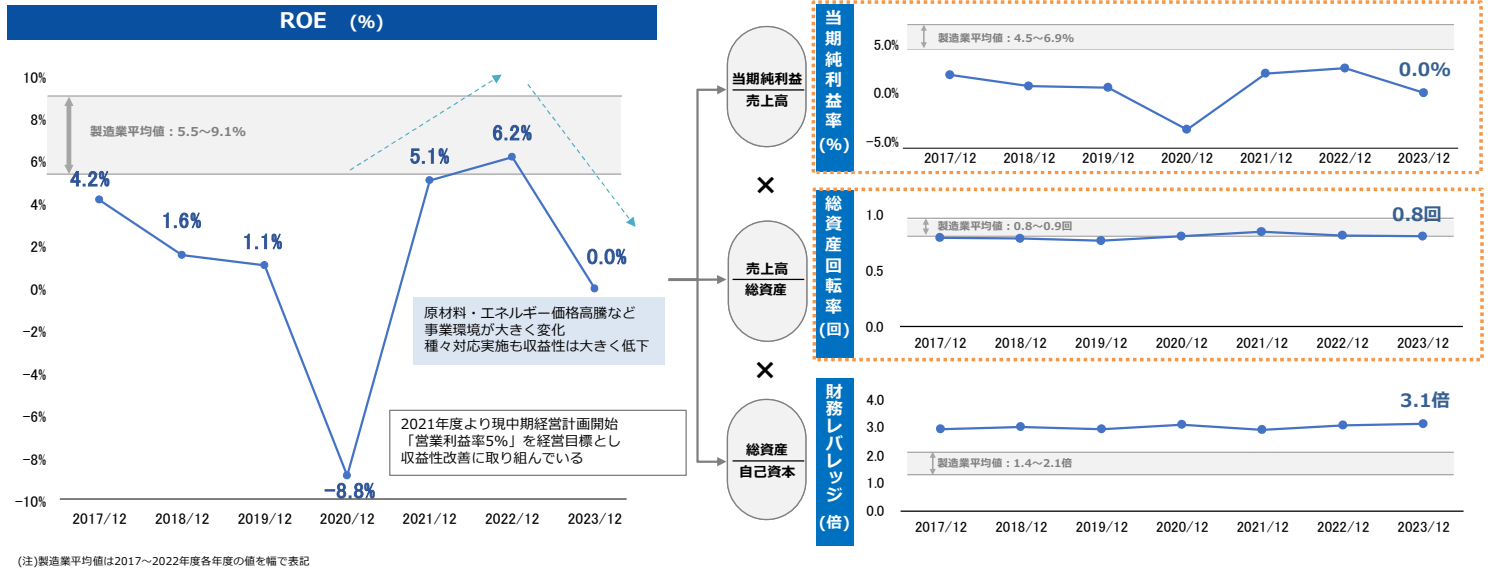
- ・当社のPBRは、2023年12月末時点で、0.34倍と低迷している。
 - ・PBRの構成要素であるROEとPERに分解し、「同業他社との経年比較」および「日頃接点のある投資家からの意見収集」等により、現状分析を実施。
- ROEは、長らく低迷しており、中期経営計画の目標値である8%を下回って推移。
- PERについても、2023年末を除き、2020年以降10倍に届いていない現状。

現状分析：ROE分析

ISEKI

■ ROEが低位にとどまっている要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると認識。

- ー 当期純利益率は製品ごとの利益率や販管費率が原因
- ー 総資産回転率は在庫量や設備稼働率などが原因



5

(現状分析：ROE分析)

- ・ROEを因数分解をし、当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分けて整理。当社最大の課題は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると認識。

現状分析：総括

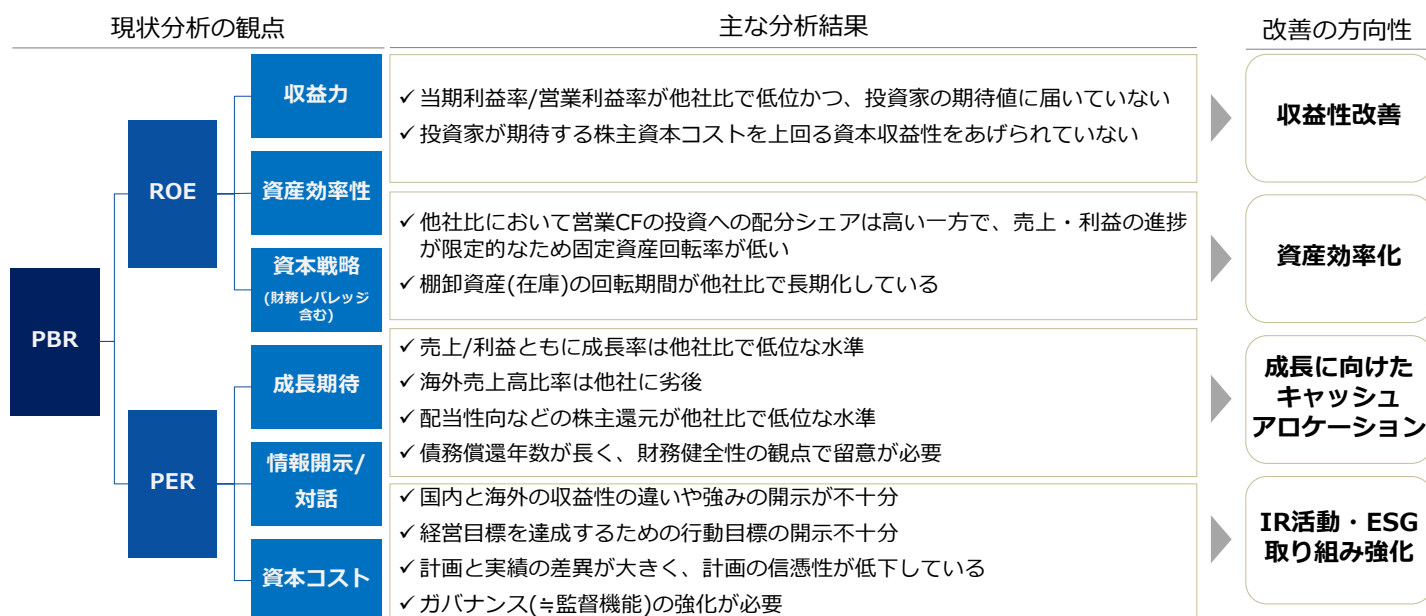
現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

- PBRの構成要素を分解し、それぞれの項目について「同業他社との経年比較」および「当社と接点のある投資家からの意見収集」等を通じて、低位に留まっている要因を整理。



6

(現状分析：総括)

- ・ROE低位の要因として、投資家が期待する資本コストを上回る資本収益率・ROEを上げられていないこと、固定資産や棚卸資産の重さ等と考えている。
- ・PER低水準の要因として、海外売上高比率は年々増加しているが、成長期待性が薄い。また、配当の水準や情報開示の不足、計画と実績の乖離などが原因と捉えている。

2. PBR改善に向けて

PBR改善に向けて：サマリー

現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

目指す姿

2027年

- ✓ 連結営業利益率：5%以上
- ✓ ROE：8%以上
- ✓ DOE：2%以上

PBR
1倍以上

<軸となるテーマ>

<改善の方向性>

プロジェクトZ
の諸施策



〔 聖域なき
事業構造改革 〕

抜本的
構造
改革

生産最適化

- ・生産機種と拠点の最適配置
- ・将来を見通した設備投資
- ・環境対応と効率化

開発最適化

- ・開発リソースの集中
- ・共通設計による効率化

国内営業深化

- ・統合による経営リソース集約
- ・成長市場へのリソース再分配
- ・物流改善と在庫圧縮

成長戦略

- ・海外▶地域別戦略の展開
- ・国内▶大型・先端・環境・畑作

収益性改善

資産効率化

成長に向けた
キャッシュ
アロケーション

IR活動・
ESG取り組み

対話・情報開示の拡充、高度化
ガバナンス体制強化

IR活動・ESG
取り組み強化

※プロジェクトZの詳細は「プロジェクトZ施策について(2月14日公表)」をご覧ください

8

(PBR改善に向けて:サマリー)

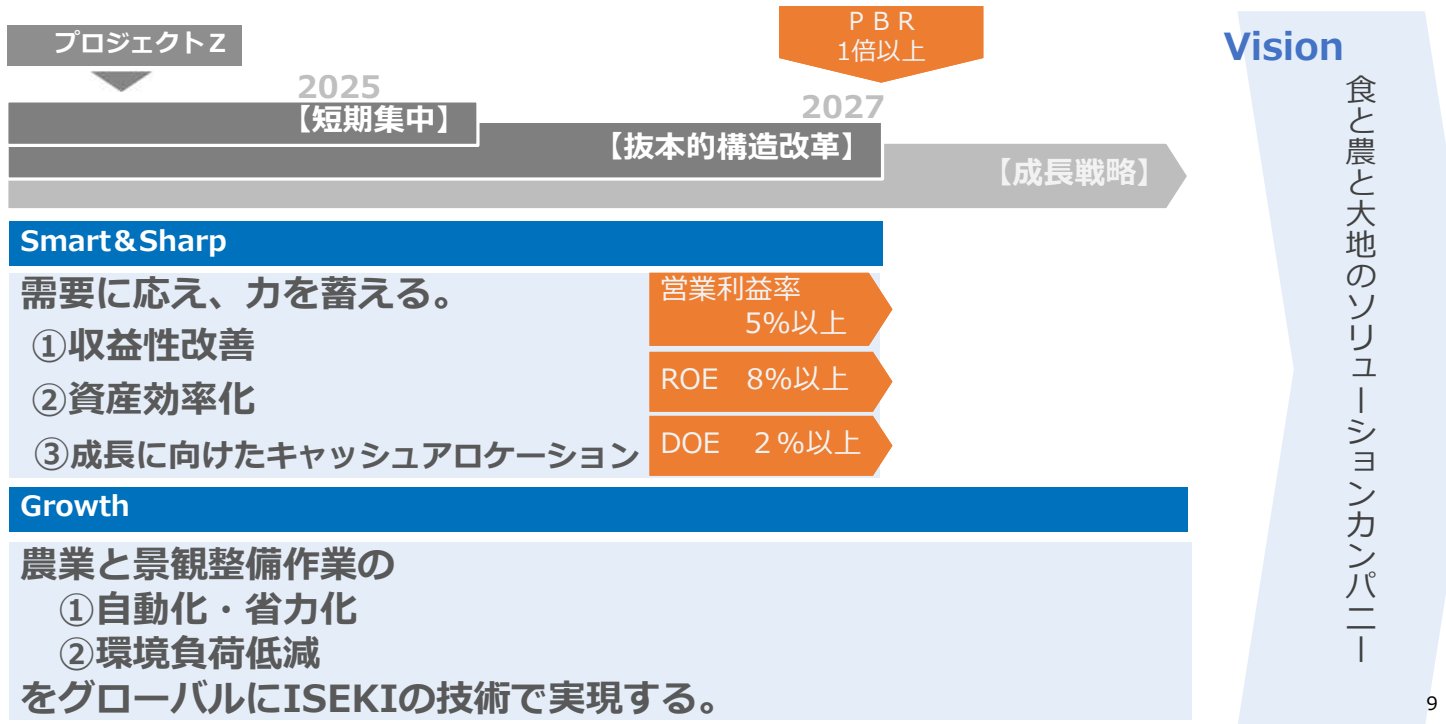
・現状分析による課題を踏まえ、PBR改善に向けて

「プロジェクトZ」の諸施策が中核となる。

抜本的構造改革としての3つのテーマに加えて、成長戦略を実行することで、収益性改善、資産効率化、キャッシュアロケーションを成長に向けていく。

対話・情報開示の拡充、高度化やガバナンス体制強化など、IR活動・ESGの取り組みを強化することで、PERの課題解決、PBR改善を図る。

成長ストーリー

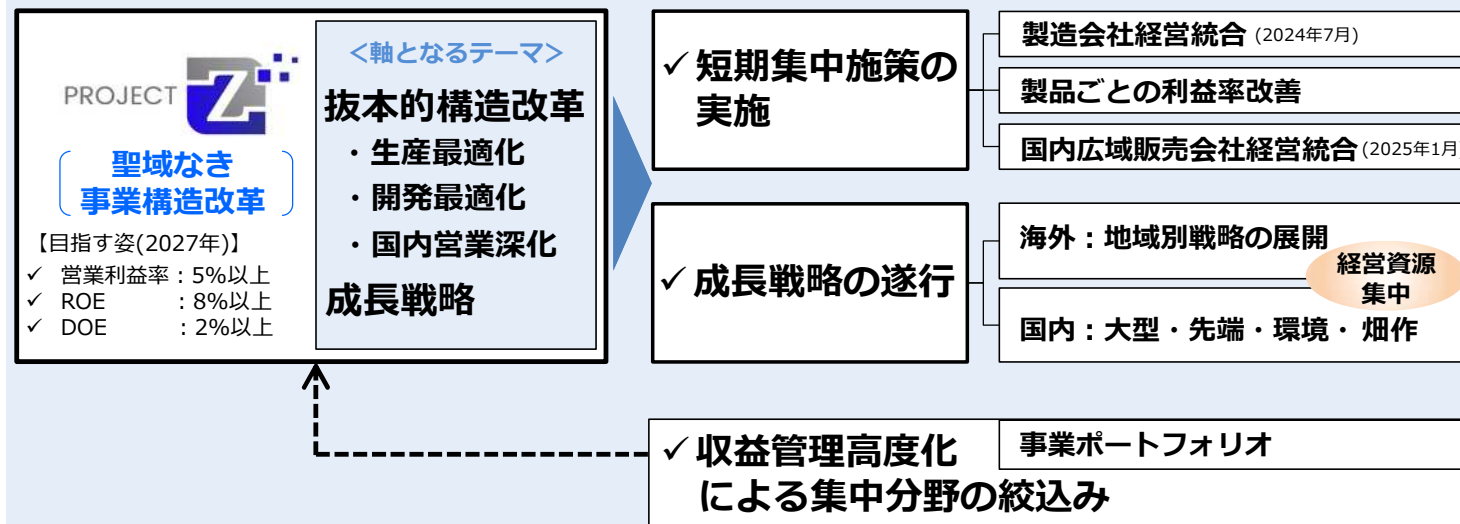
ISEKI


9

(成長ストーリー)

- ・2025年までの2年間の短期集中、2027年まで抜本的構造改革を、資料中段「Smart & Sharp」の内容にて進める。
- ・成長戦略としては資料下段「Growth」にあるように、グローバルを核とし、当社グループの長期ビジョン「食と農と大地のソリューションカンパニー」の実現を目指す。

- 収益管理の高度化を加速させ、短期集中施策の実施と成長戦略を遂行し収益性改善を果たす



(収益性改善)

- ・抜本的構造改革の3本柱として「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」に取り組む。加えて「成長戦略」に取り組む。
- ・上記施策の遂行により、収益性改善を果たす。

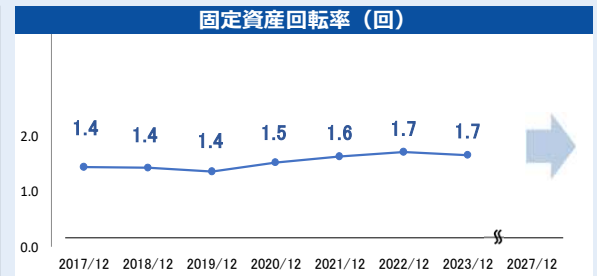
■ ハードルレートによる投資判断と在庫圧縮により資産効率化を図る



✓ 固定資産回転率改善

- ハードルレートによる投資判断
 - ・ハードルレート=資本コスト+マージン
 - ・毎年見直し運用
- 組織再編・生産ライン見直し

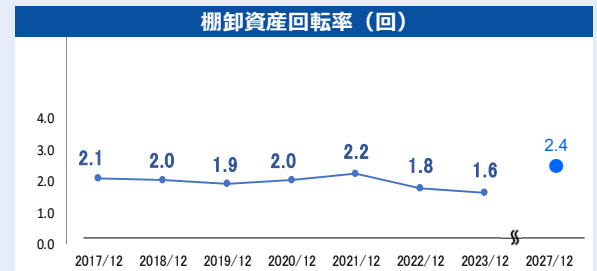
* 成長投資により27年時点は横ばい見込み



✓ 棚卸資産回転率改善

- 物流・調達戦略の見直し
- 組織再編・型式集約・生産ライン見直しによる在庫圧縮

* 早期に2.4回転まで改善(2か月圧縮)



(資産効率化)

- ・ポイントは、固定資産回転率と棚卸資産回転率の改善。
- ・当社の総資産2000億円強のうち、有形固定資産が800億円強。生産最適化に向けて国内外の生産体制を変革する。そのため、抜本的構造改革および成長投資の実施により、当面、固定資産の減少は見込んでいない。
一方で、投資への目線としてハードルレートを設けて、投資判断を行い、固定資産の適正化を図る。
- ・棚卸資産は、2023年は前期比75億円増加、前々期比約230億円増加。
ISEKIドイツ連結子会社化影響の約50億円を除いても180億円増加。
販売会社の経営統合や調達戦略の見直し等により在庫を早期に圧縮し、棚卸資産回転率の改善を図る。

成長に向けたキャッシュアロケーション

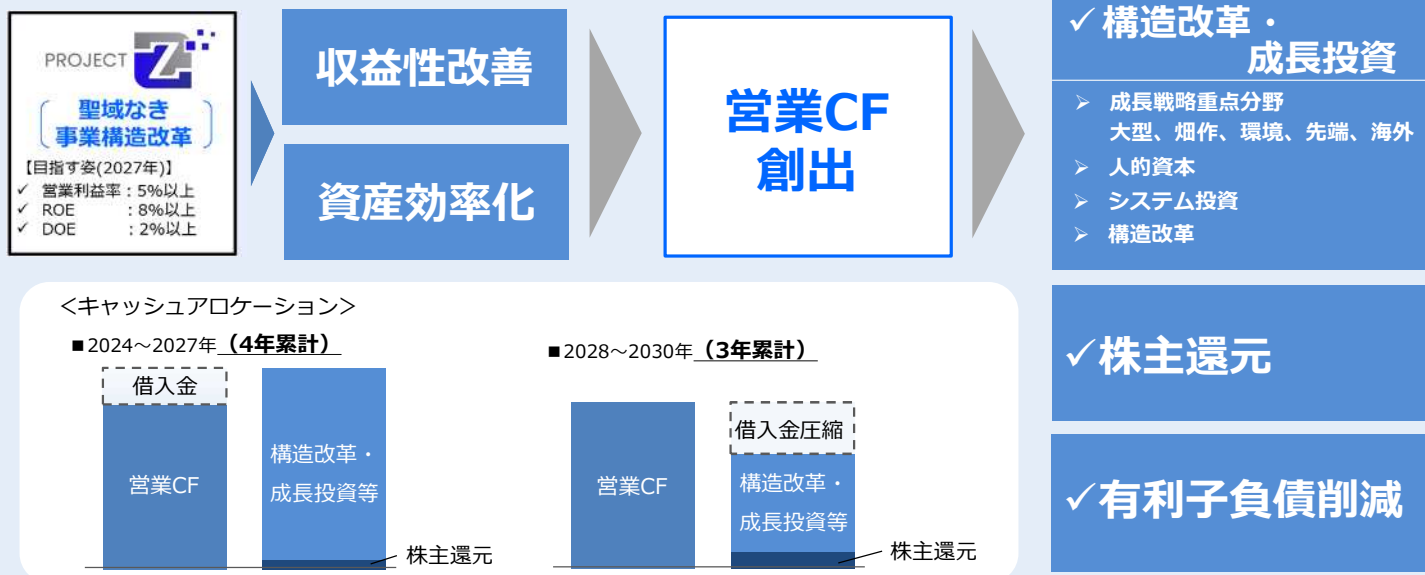
現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

- 収益性改善と資産効率化により営業キャッシュフローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元配分。有利子負債は2027年までは増加となるも、2030年に向けて削減



12

(成長に向けたキャッシュアロケーション)

- ・収益性改善、資産効率化を進め、営業キャッシュフローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元、有利子負債の削減につなげる。
- ・キャッシュアロケーションについて(下部グラフ)
2027年までの4年間で稼ぎ出す営業キャッシュフローは約500億円、2028～30年の3年間では約520億円を想定。
- ・当社のバランスシート上の課題は、在庫の増加、有形固定資産の負担だと認識している。2027年迄の抜本的構造改革や成長に向けた投資を行った上で、2028年以降では、投資分が一巡をして負担がなくなる分、増加していく営業キャッシュフローで株主還元の改善、有利子負債の圧縮を図る。

■ 成長戦略の理解促進や資本コスト低減を図る活動の充実・強化

IR活動

✓対話・情報開示の拡充、高度化

- 定量・定性情報の開示充実、進捗の見える化
- 積極的な対話(個別面談、施設見学会など)

ESG 取り組み

✓ガバナンス体制強化

- 取締役の報酬制度改正(2022年度～)
- 監督機能強化(取締役会の多様性)

(IR活動・ESGの取り組みを強化)

- ・成長戦略へのご理解、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を深めるとともに、資本コスト低減を図る活動を充実、強化する。
- ・対話に向けて、開示情報(定量・定性情報)の充実、計画の進捗状況の開示が大きなテーマだと認識している。
- ・取締役の報酬制度の改正や監督機能強化(取締役会の多様性)など、ガバナンス体制の強化を更に進めていく。

3. 株主・投資家との対話状況

株主・投資家との対話状況（2023年度実績）

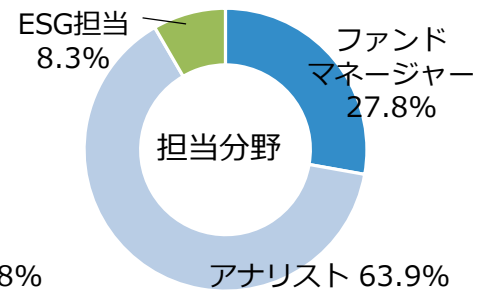
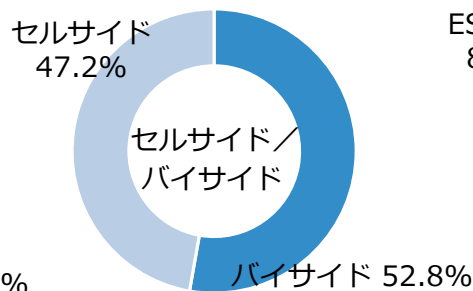
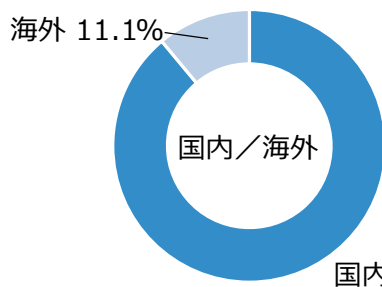
現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

■ 対話相手の属性



■ 主なテーマ・関心事項

業績関連 経営戦略

- ・ 井関グループの強み
- ・ 事業の需要動向
- ・ 中期施策と進捗状況
- ・ 資本コストや資本効率を意識した経営
- ・ 事業ポートフォリオに関する管理体制

ESG関連

- ・ 気候変動への対応状況
- ・ 人的資本に関する取り組み状況
- ・ 取締役構成

株価・ 株主還元

- ・ 株価・PBRに対する課題・対応
- ・ 株主還元の方向性

15

（株主・投資家との対話状況：2023年実績）

・ 資料に記載の通り。

株主・投資家との対話状況 (2023年度実績)

現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

■ 対話機会・当社対応者

内容	当社対応者	2023年実績	開催方法等
定時株主総会	全取締役、全監査役	1回	対面での開催
決算説明会	全執行取締役	4回	・オンライン又はハイブリッドでの開催 ・ウェブサイトにて説明会資料や質疑応答要旨を公開
個別面談	IR担当役員、財務担当役員、IR・広報室長、財務部長	21回	オンラインまたは対面での対話
事業説明会	代表取締役社長、IR担当役員他	(2022年実施)	オンラインでの開催
施設見学会・新商品発表会	代表取締役社長、IR担当役員他	2回	対面での開催
個人株主向け施設見学会	代表取締役社長、総務担当役員他	1回	対面での開催
問い合わせ対応	IR部門、総務部門	随時	HP、電話、メール等での対話
(参考情報) 機関投資家・証券アナリストへのヒアリング	外部委託先により実施	5回	オンラインでの対話

16

(株主・投資家との対話状況: 2023年実績)

・資料に記載の通り。

株主・投資家との対話状況 (2023年度実績)

現状分析

PBR改善に向けて

対話状況

ISEKI

■ 経営陣へのフィードバック

✓ IR・広報室が報告やフィードバックを実施

- ・対話より得られた株主・投資家の皆さまの意見、関心・懸念事項などについては、内容に応じて経営陣にタイムリーに報告
- ・当社事業に関連する情報については、適宜、関連部門にフィードバックし事業活動への反映・改善を図っている

内容	報告方法	頻度	対象
投資家・アナリストとの個別面談 株主・投資家からの意見・要望等 株式関連指標・株価情報 IR活動報告	面談概要をレポートにて報告	都度	全取締役
	広報連絡会にて面談概要・株価状況等を報告	月次	経営会議メンバー
	取締役会にて面談概要・株価状況等を報告	四半期	取締役会メンバー
	トップミーティングにて株主・投資家からの意見や関心の高いテーマを報告	月次	代表取締役社長、IR担当役員
その他報告（株主・投資家関連）	株主構成、機関投資家等の株式保有動向等を必要に応じて報告	都度	経営会議メンバー等

■ 対話を踏まえて取り入れた事例

ご意見・ご要望等	当社対応
CSR調達ガイドラインの人権や紛争鉱物に関する項目について見直し・改善	2021年11月にCSR調達ガイドラインを改訂。責任ある鉱物調達の実施、強制労働や児童労働の排除を明記。（ご参考） 井関グループのCSR調達ガイドライン

17

（株主・投資家との対話状況：2023年実績）

・資料に記載の通り。

- ・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。

**NIPPON
FOOD
SHIFT**