



2024年2月14日

各位

会社名 井関農機株式会社
代表者名 代表取締役 富安 司郎
コード番号 6310
上場取引所 東証プライム市場
問合せ先 IR・広報室長 鈴木 文利
(TEL. 03-5604-7709)

「プロジェクトZ」施策について

2023年11月14日付で発足した、抜本的構造改革等を推し進める「プロジェクトZ」の施策について、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 「プロジェクトZ」施策

【施策の全体像】

「プロジェクトZ」は抜本的構造改革および成長戦略の施策立案・実行を行います。抜本的構造改革は、「生産最適化」・「開発最適化」・「国内営業深化」の3テーマを軸に短期集中的に施策を実行してまいります。また、成長戦略は集中分野の絞り込みを行い、国内外の成長市場へリソースを集中し事業拡大を図ります。

【具体的施策】

(1) 抜本的構造改革（短期集中）

2025年までに「製造会社経営統合（松山・熊本）」・「国内広域販売会社経営統合」を行い、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います。また、開発においては、短期集中で製品収益率の改善を行うとともに、機種・型式の絞り込みにより開発の効率化・組織のスリム化を行ってまいります。

(2) 成長戦略の遂行

海外においては、各地域の需要をとらえた地域別戦略により収益性向上と事業拡大を加速させてまいります。また国内においては、「大型」・「先端」・「環境」・「畑作」分野に集中し国内事業を更に発展させてまいります。

2. 今後の計画

2024年中に追加施策を公表いたします。

以上

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

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. 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】

- 成長戦略セグメントに経営資源を集中

2024年~

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



中期経営計画の進捗

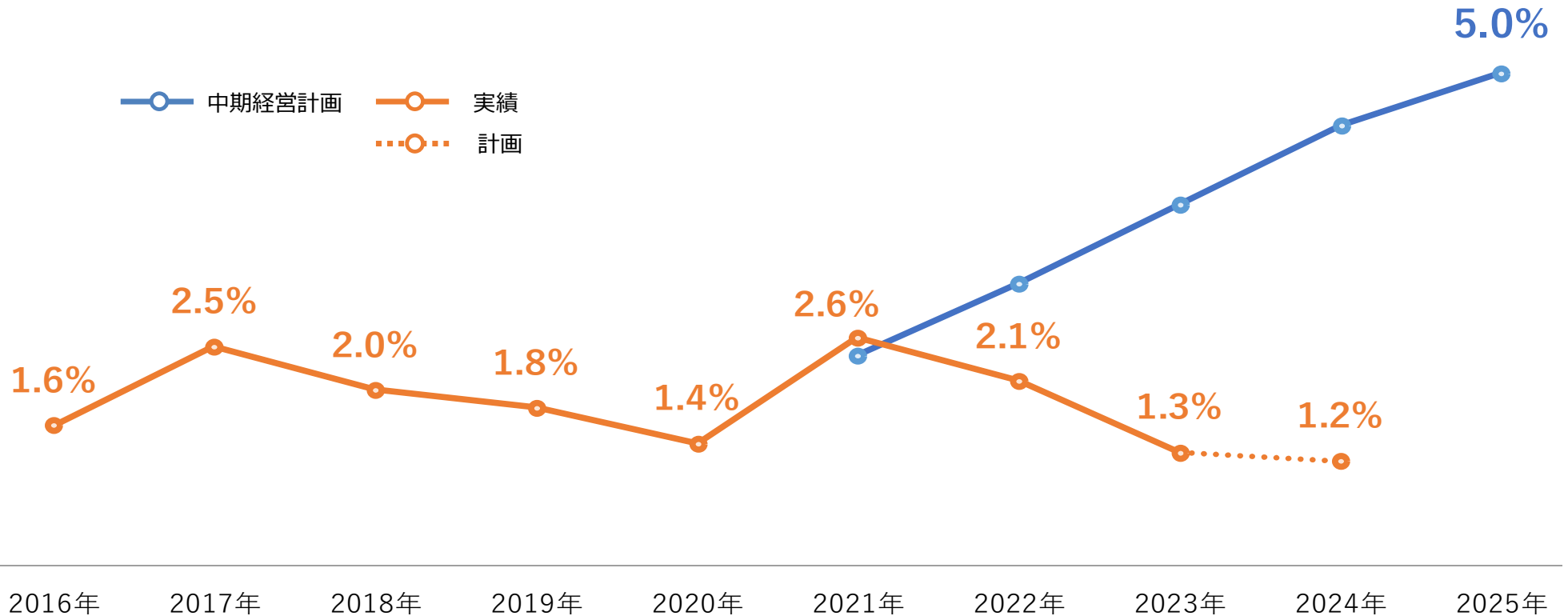
中期経営計画の進捗

ISEKI

連結営業利益率推移

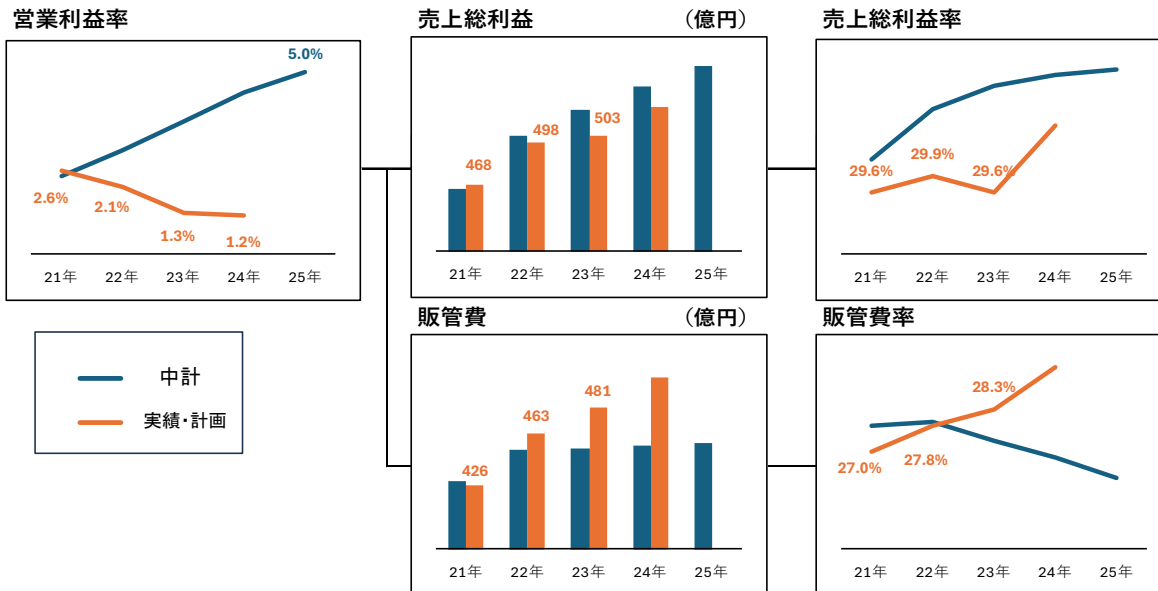
✓ 2025年 連結営業利益率5%の目標に対し2024年は1.2%

✓ 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

なぜ現中期経営計画は達成できていないのか



➤ 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

- ・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・実行に取組めなかった



戦略の骨子

プロジェクトZ発足

ISEKI

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

PROJECT



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

成長ストーリー

ISEKI


Smart&Sharp

需要に応え、力を蓄える。

- ① 収益性改善
- ② 資産効率化
- ③ 成長に向けたキャッシュアロケーション

営業利益率
5%以上

ROE 8%以上

DOE 2%以上

Growth

農業と景観整備作業の

- ① 自動化・省力化
- ② 環境負荷低減

をグローバルにISEKIの技術で実現する。

Vision

食と農と大地のソリューションカンパニー

プロジェクトZ 施策の全体像

<軸となるテーマ>

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

<改善の方向性>

収益性改善

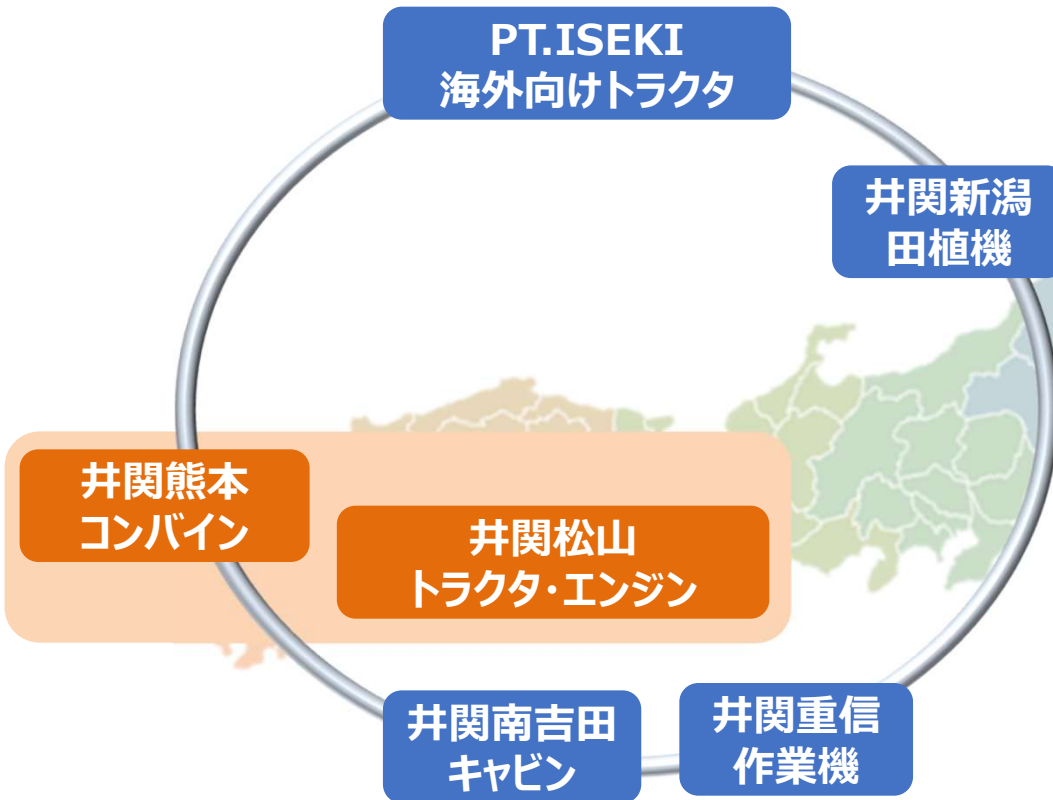
資産効率化

成長に向けた
キャッシュ
アロケーション

PROJECT  **Smart & Sharp**
抜本的構造改革 短期集中（～2025年）

生産最適化

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以外の社内の増産体制構築

~2027

生産最適化

開発最適化

機種・型式30%以上削減し
成長戦略へ集中

開発機種の
選択と集中

- ✓ 成長率
- ✓ 市場規模

開発の効率化・組織のスリム化

価値ある商品を生み出す

開発・生産体制

大型・先端・環境・畑作

最適化
本格始動

- ✓ 工程集約
- ✓ 間接効率化

製造会社
経営統合
(松山・熊本)

製品
利益率改善

製品変動費
10%以上削減し
利益率の短期改善

- ✓ 短期集中
- ✓ 機種横断
- ✓ 規格統一

開発手法
の
変革

- ✓ 共通設計
- ✓ 効率化

グローバル設計

※グローバル設計：製品の母体を共通設計し、地域ごとに異なる部分のみを専用設計する。

国内営業深化

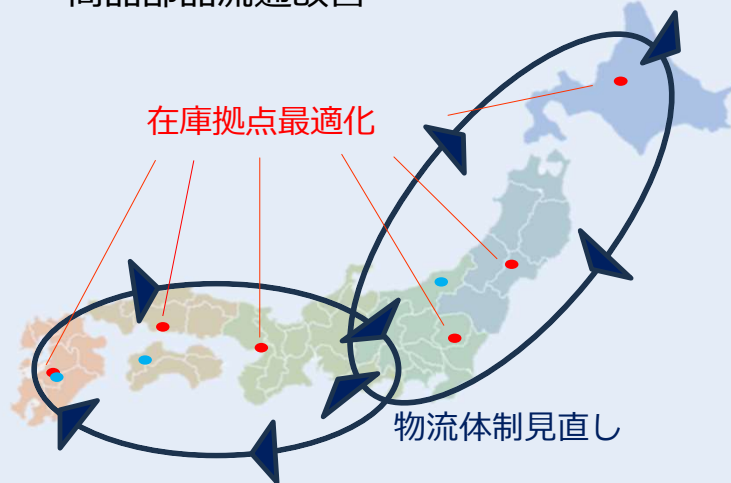
2025年1月 広域販売会社経営統合

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。

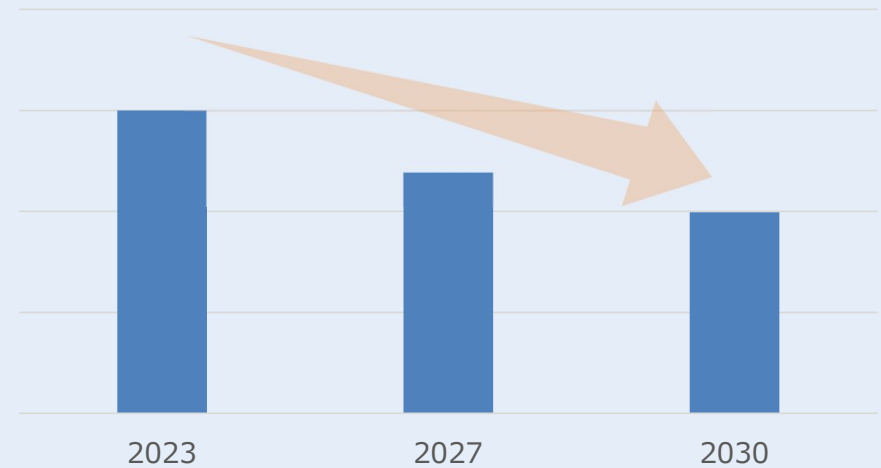
商品部品流通改善



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

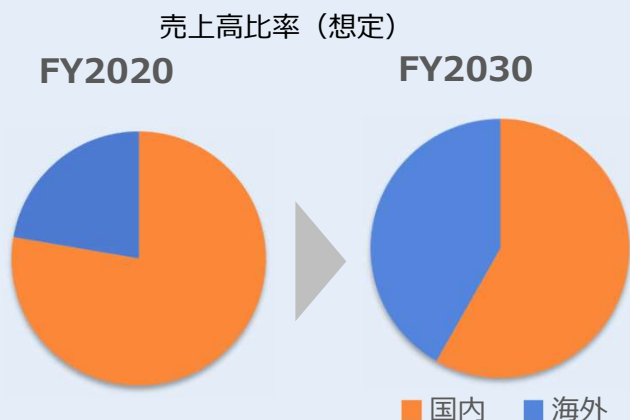
棚卸資産



PROJECT  Growth
成長戦略

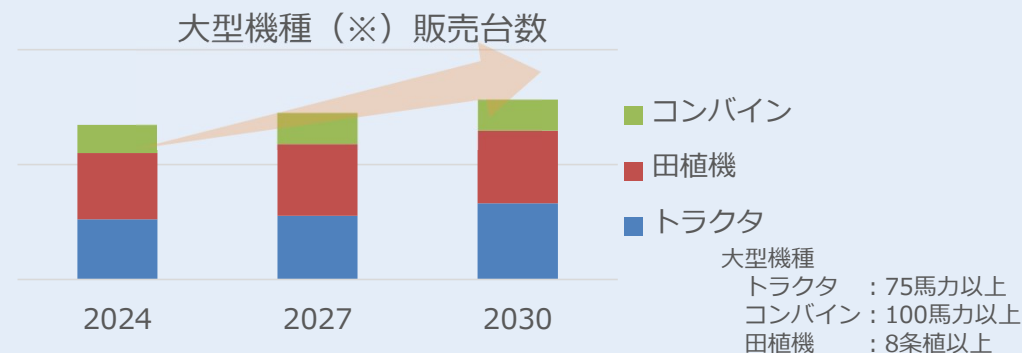
海外

✓ 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

自動化レベル1・2 拡充

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

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販売チャネル強化(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

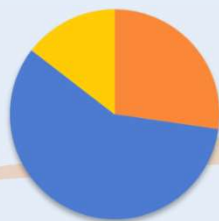
各地域の需要を精緻に捉え、収益性向上と事業拡大を加速する

FY2020



売上高

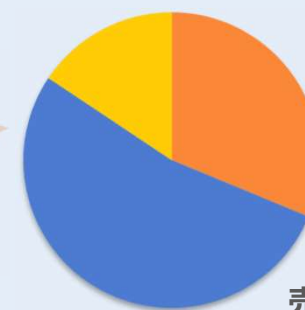
FY2023



売上高

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

FY2030

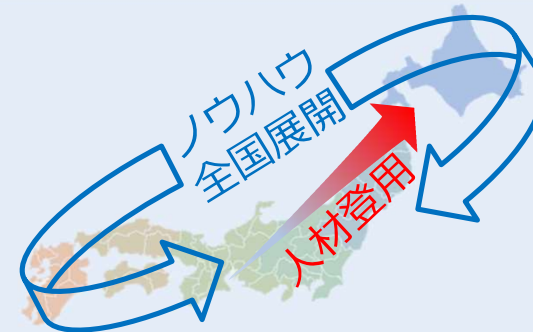


売上高

北米(豪州)
欧州
アジア

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

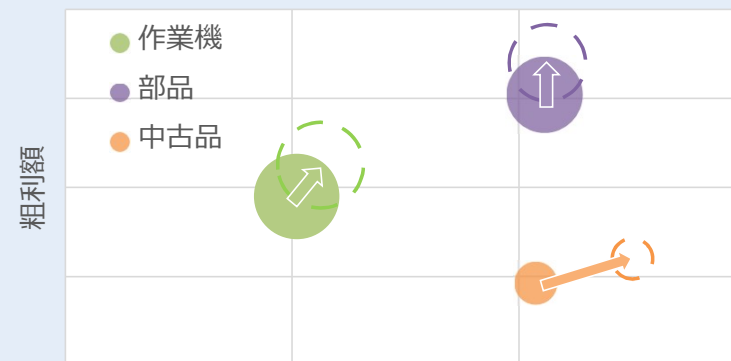
環境保全

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



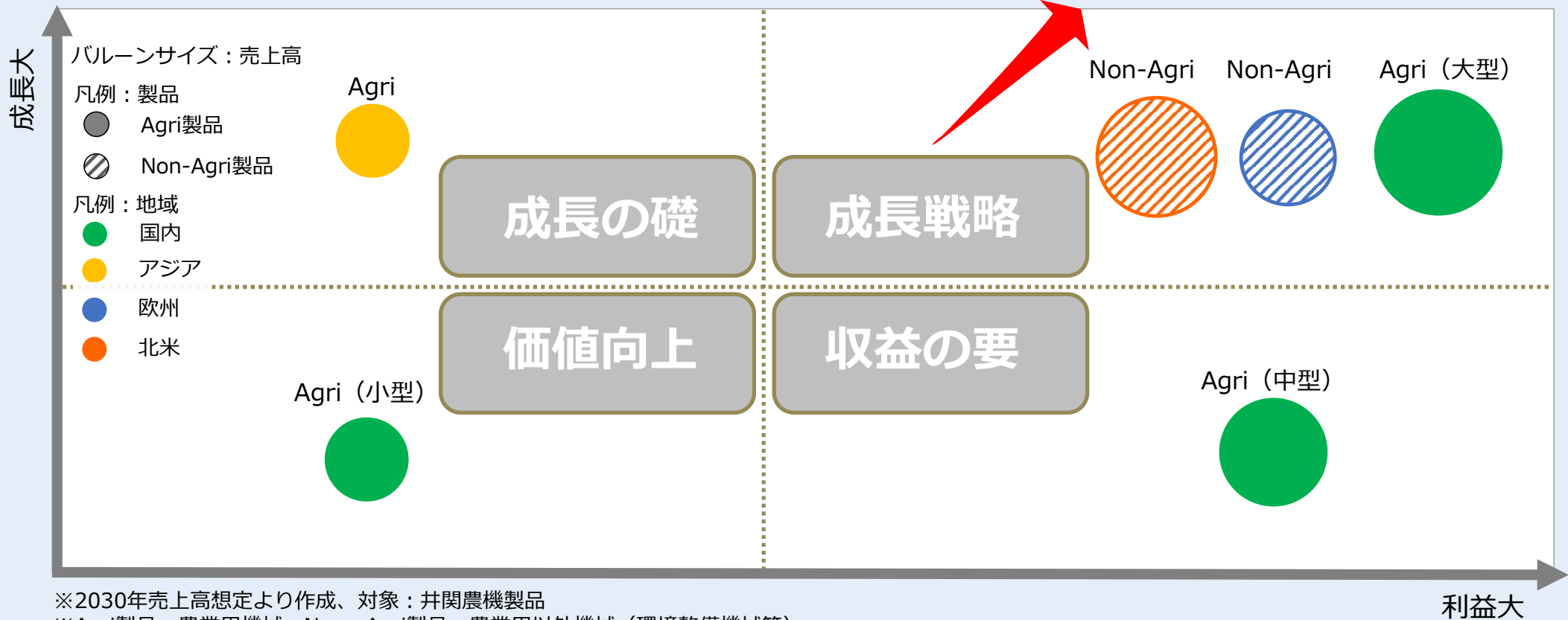
利益率

成長戦略 集中分野の絞込み



■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)



※2030年売上高想定より作成、対象：井関農機製品

※Agri製品：農業用機械、Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等）

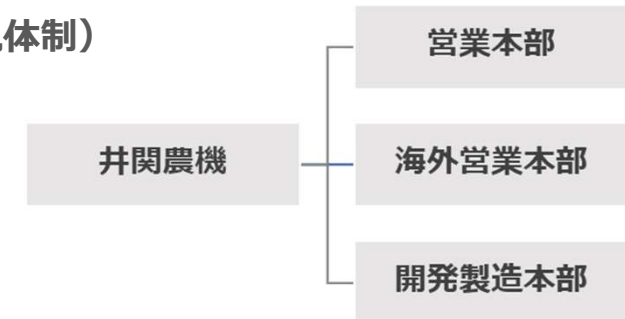
成長戦略 事業別収益 マネージメント構想



従来：機能別カンパニー視点



(現体制)



(ビジネスユニット構想)



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

施策の方向

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、株主還元へ配分。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

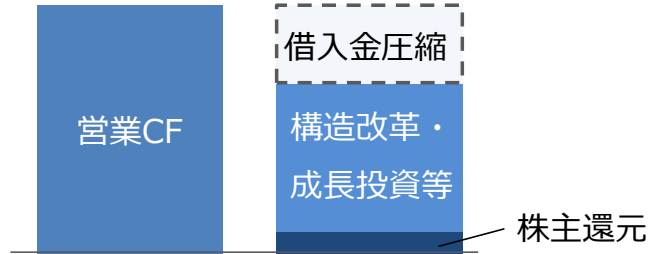


<キャッシュアロケーション>

■ 2024~2027年 (4年累計)



■ 2028~2030年 (3年累計)



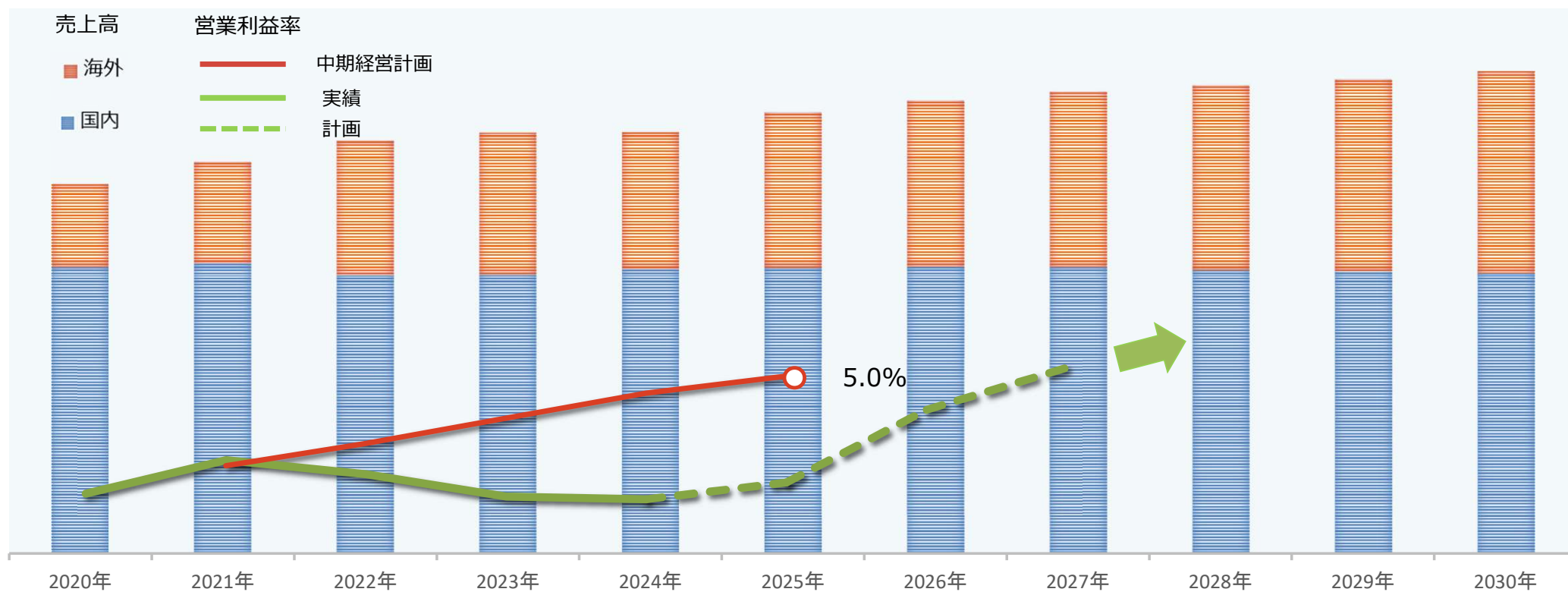
✓ 株主還元

✓ 有利子負債削減

2024年中



追加施策公表



ガバナンス体制と役員報酬

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→株主総会后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	株主総会后
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。

将来の見通しに関する記述についての注意

- ・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、潜在的风险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、ご自身の判断でお願い致します。

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。

