

聖域なき事業構造改革で 強靱な経営基盤を構築します

代表取締役 専務執行役員
プロジェクトZリーダー 小田切 元



Q 事業構造改革を実行するに至った背景は？

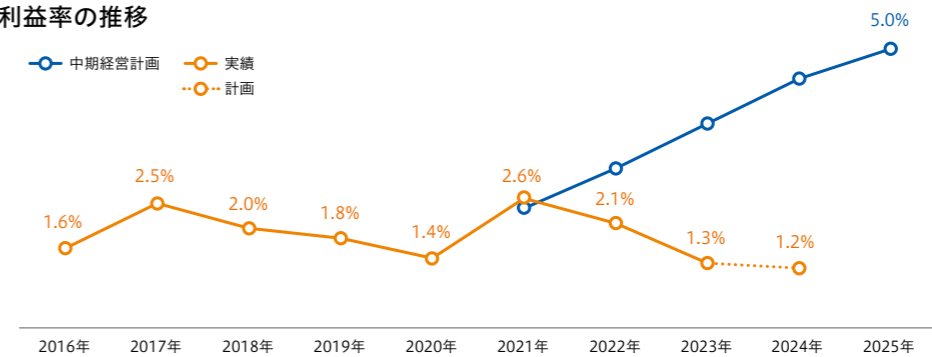
A: 収益性と資産効率の改善・向上を図り強靱な経営基盤を構築するため、抜本的な事業構造改革をプロジェクトZで進めます。

井関グループは、2021年に策定した5か年の中期経営計画において、2025年までに連結営業利益率5%を計数目標として取り組みを進めてきましたが、2024年の計画は1.2%と大きく乖離しており、中期経営計画で目指した「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

の状況です。これは、激変する環境への対応力が不足していたことや経営全体としての変革・実行に取り組みなかったことが大きな要因であると認識しています。また、ROE（自己資本利益率）についても、当期純利益率と総資産回転率の低さにより目標とする8%を下回る水準で推移しています。

強靱な経営基盤を構築するためには、当社グループの課題である収益性と資産効率の改善・向上が不可欠だと考えています。そのため、抜本的な事業構造の改革を行うべく、2023年11月14日付で「プロジェクトZ」を設置しました。

連結営業利益率の推移



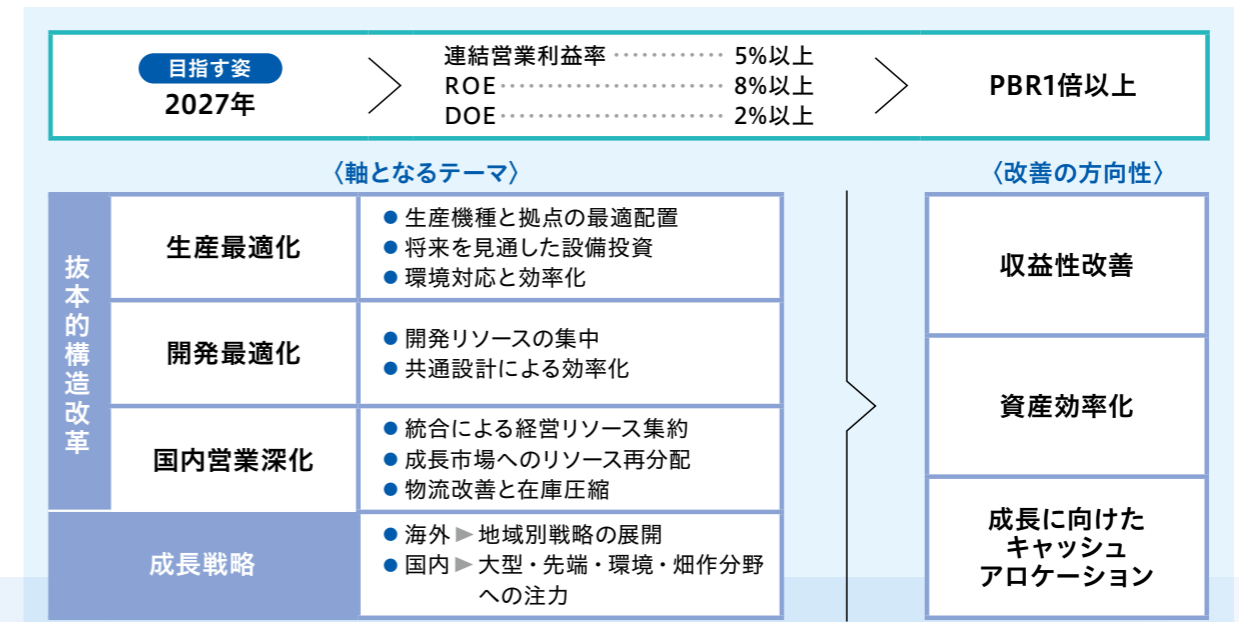
Q プロジェクトZの方針・目指す姿は？

A: 抜本的構造改革と成長戦略を実行し、連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上を目指します。

プロジェクトZでは、抜本的構造改革と成長戦略を立案・実行していきます。抜本的構造改革においては、「生産最適化」

「開発最適化」「国内営業深化」の3テーマを軸に推し進め、2027年までに連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE（株主資本配当率）2%以上を達成し、PBR（株価純資産倍率）1倍以上を目指します。成長戦略においては、選択と集中を深化させ、国内外の成長市場へのリソース集中によりさらなる発展を目指します。これらプロジェクトZの取り組みにより収益性改善、

プロジェクトZの骨子



資産効率化を図り、成長に向けたキャッシュアロケーションを実行していきます。

Q 抜本的構造改革の取り組みは?

A: 「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3つのテーマを実行し、短期集中で筋肉質への体質転換を進めます。

通常、事業構造を根本から改革するにはかなりの時間を要しますが、計画未達が続く当社においては、環境変化に左右されない筋肉質への体質を早期につくり上げていく必要があると考えています。「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3テーマを2024~2025年に実行し、短期集中での体質転換を進めていきます。

まず「生産最適化」では、これまでも収益性改善に向けた重点施策として国内外製造所の最適生産体制の構築を進めてきましたが、プロジェクトZによりさらに取り組みを加速させていきます。2024年7月には、(株)井関松山製造所と(株)井関熊本製造所の経営統合を予定しています。人的資源やシステムの集

約により業務効率化やコスト削減効果を創出し、製造所の強靱な体質をつくっていきます。(P47)

次に「開発最適化」では、商品の成長性や収益性を分析した上で、機種・型式を30%以上集約するとともに、成長分野へ開発リソースを集中していきます。また、開発手法についても全地域共通の母体とするグローバル設計を進め、効率化を図っていきます。開発の効率化とリソースの集中による組織のスリム化に加え、製品利益率改善を短期集中的に実施していきます。(P46)

最後に「国内営業深化」では、2025年1月に全国を6地域に分割して事業展開している販売会社の経営統合を予定しています。これにより、重複する間接業務の効率化や、在庫拠点および物流体制の見直しによる物流費の圧縮、在庫の全国一元管理による圧縮など資源集約による経営効率の向上を図ります。(P40)

これらの効果が現れるには時間を要するものもあるため、抜本的構造改革の完遂時期を2027年としていますが、2024年~2025年のこの2年間での取り組みを着実に実行していきます。

Q 成長戦略の取り組みは?

A: 国内外の成長市場へ経営資源を集中させ、売上拡大を目指します。

当社グループの成長の軸は、海外と国内の特定分野にあると分析しています。そのうち、海外は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させていきます。当社グループは北米、欧州、アジアの3地域を重点地域として事業展開を図っており、海外売上高は近年順調に拡大しています。今後のさらなる売上拡大に向けては、北米ではOEM取引先であるAGCO社との協働によるシェアアップ推進や環境対応等新商品の投入、欧州では電動等の環境対応商品やコンシューマー向け商品の拡充と在庫一元管理等の推進に取り組んでいきます。アジアではタイ販売子会社であるISTファームマシナリー社の販売チャネル強化やインドの業務提携先である農機メーカーTAFE社の生産機投入、東アジア向け高性能機投入など各地域で次のステージへの具体策を確立し実践していきます。(P41~44)

国内は農業就業人口の減少や食料安全保障、環境負荷低減等の農業課題がある中で、これらに対応する「大型」「先端」「環境」「畑作」市場の拡大を見込んでいます。販売会社の経営統合による広域的・流動的人材の活用を促進させることで、一部地域では既に先行しているこれら市場のノウハウの全国展開や研鑽に加え、夢ある農業総合研究所で培った農業経営のサポート力により、国内事業をさらに発展させていきます。また、同様にメンテナンス(アフターマーケット)や中古事業等の収益性の高い事業についても全国展開させ、安定的な経営基盤の構築につなげていきます。(P37~40)

これらを支える開発体制および知的財産についても、成長市場にリソースを集中投下し、当社グループ全体でベクトルを統一し邁進していきます。

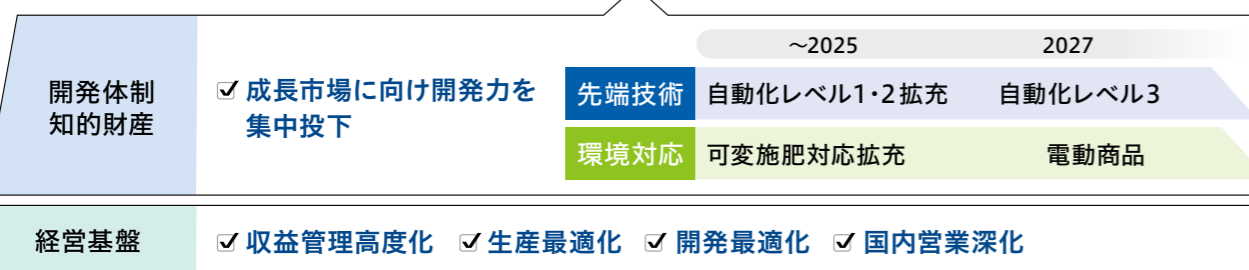
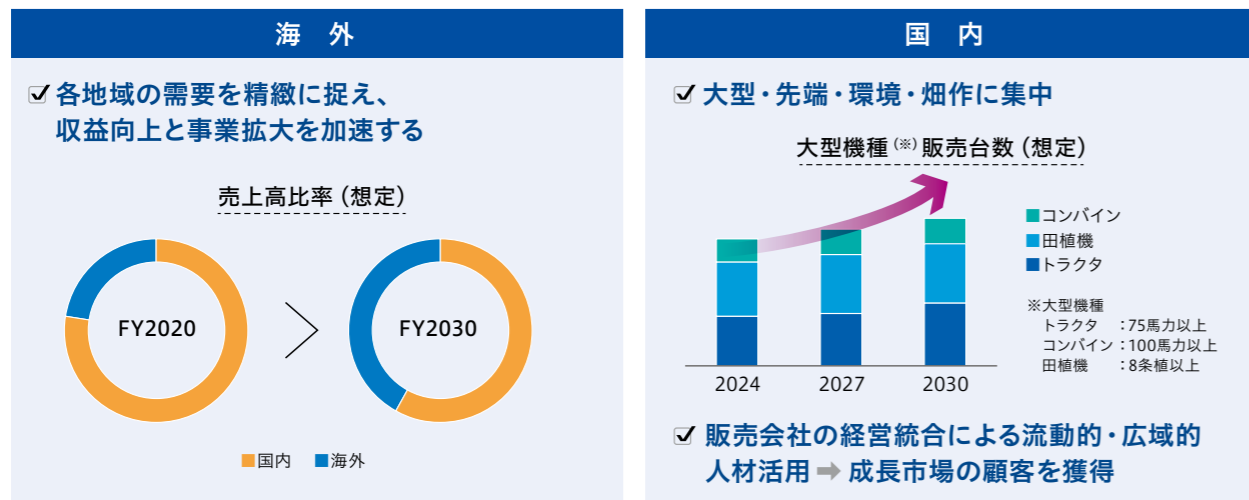
Q 構造改革を成功させるカギは?

A: 従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役となり、グループが一丸となって実行していくことが重要です。

プロジェクトZの「Z」とは未知を表し、ゼロ(ZERO)の頭文字でもあります。未来に向かってすべてをゼロから見直すとの決意を込めています。2025年の創立100周年、さらに次の100年に向けて、当社グループの在り方をゼロから見つめ直し、このプロジェクトZを完遂させるためには、全員が同じ目的を持ち、一人ひとりが主体的に取り組んでいくことが欠かせません。それぞれの立場や役割は異なりますが、プロジェクトZの意義や重要性を理解してもらい、自分事として捉えて行動できるよう、従業員を対象とした説明会や幹部を対象とした研修会、部署ごとのグループディスカッション等を実施しています。従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役となり、グループが一丸となって事業構造改革を進めていきます。

当社グループの長期ビジョンである「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」を実現するために、このプロジェクトZは絶対に完遂しなくてはならないものだと考えています。現在、プロジェクトメンバーにて毎週ミーティングを行い、各施策に関する議論や進捗のモニタリングを行っています。各施策の具体的な計画や定量目標、追加施策については2024年度中に公表を予定しています。ステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう決算説明会やホームページ等を通じて適宜ご説明させていただき所存です。プロジェクトリーダーとして私自身が先頭に立ち、グループ一丸となって事業構造改革を実現していきます。

成長戦略の方向性



プロジェクトZについては、今後追加施策等を公表予定です。最新情報については、当社ホームページをご参照ください。
<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>



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

現状分析による課題を踏まえ、プロジェクトZの諸施策を着実に進めるとともに、IR活動・ESG取り組み強化により、2027年までにPBR1倍以上の実現を目指します。

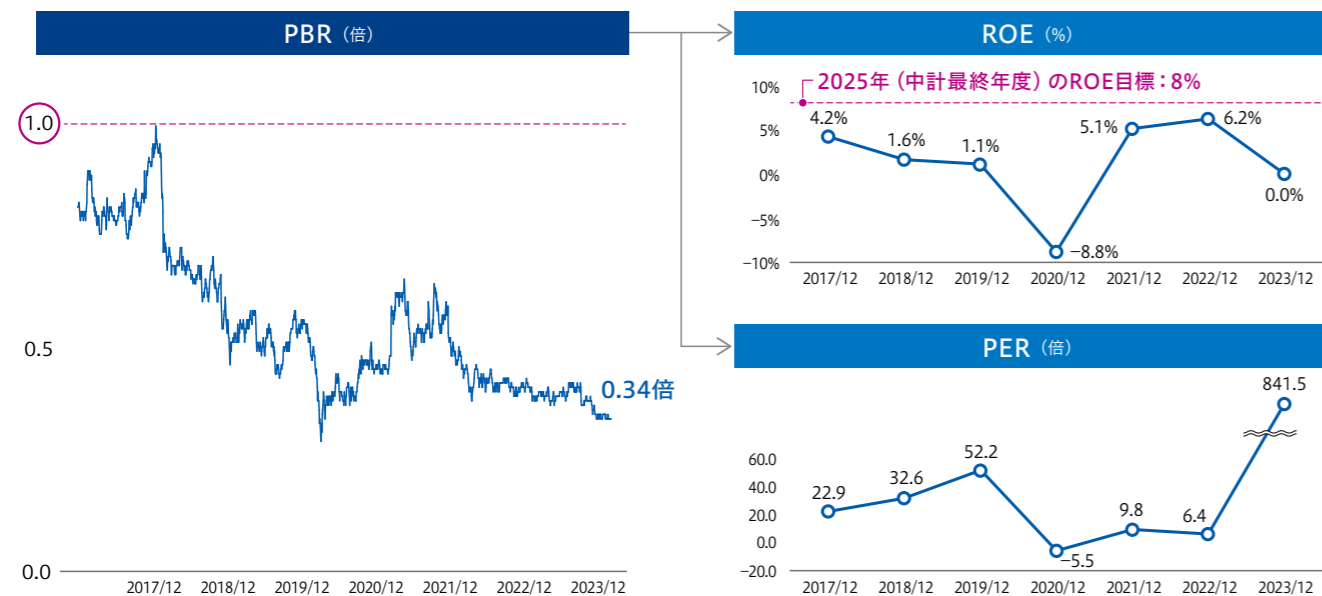


PBR、ROE、PERの経年変化（現状分析）

当社のPBRは1倍を下回る水準が継続しており、2023年12月末時点で0.34倍に留まっています。PBRの構成要素であるROEとPERに分解し、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、その要因を整理しました。

① ROE
ROEの経年変化から、中期経営計画目標数値である8%に届かず、その要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると整理しました。当期純利益率は製品ごとの利益率や販管費率、総資産回転率は在庫量や設備稼働率等が原因と考えています。なお、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%程度と認識しています。

② PER
PERは、2020年以降10倍に満たず、その要因は、成長性や強み・収益性等の情報開示不足や、計画と実績の乖離等が原因と捉えています。



主な分析結果と改善の方向性

現状分析の観点	主な分析結果	改善の方向性	
PBR	ROE	<ul style="list-style-type: none"> 収益力 <ul style="list-style-type: none"> 当期利益率/営業利益率が他社比で低位かつ、投資家の期待値に届いていない 投資家が期待する株主資本コストを上回る資本収益性をあげられていない 資産効率性 <ul style="list-style-type: none"> 他社比において営業CFの投資への配分シェアは高い一方で、売上・利益の進捗が限定的なため固定資産回転率が低い 棚卸資産(在庫)の回転期間が他社比で長期化している 	<ul style="list-style-type: none"> 収益性改善 資産効率化
	PER	<ul style="list-style-type: none"> 成長期待 <ul style="list-style-type: none"> 売上/利益ともに成長率は他社比で低位な水準 海外売上高比率は他社に劣後 配当性等の株主還元が他社比で低位な水準 債務償還年数が長く、財務健全性の観点で留意が必要 情報開示/対話 <ul style="list-style-type: none"> 国内と海外の収益性の違いや強みの開示が不十分 経営目標を達成するための行動目標の開示不十分 	<ul style="list-style-type: none"> 成長に向けたキャッシュアロケーション IR活動・ESG取り組み強化
	資本コスト	<ul style="list-style-type: none"> 計画と実績の差異が大きく、計画の信憑性が低下している ガバナンス(≒監督機能)の強化が必要 	

PBR改善に向けて

- 1 | 収益性改善**

収益管理の高度化を加速させ、プロジェクトZによる抜本的構造改革と成長戦略を遂行し収益性改善を果たします。 P25~28
- 2 | 資産効率化**

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ります。 P31~32
- 3 | 成長に向けたキャッシュアロケーション**

収益性改善、資産効率化を進めて、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、そして、有利子負債の削減へつなげます。
- 4 | IR活動・ESG取り組み強化**

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・強化を図ります。 P77~78

財務・資本戦略



取締役 常務執行役員
財務、IT企画担当
神野 修一

プロジェクトZを財務・資本面からサポートし、持続的な成長と企業価値向上を目指します

財務担当役員メッセージ

2021年～2025年の中期経営計画では、最終年度に営業利益率5%、5年間累計の営業キャッシュ・フローを600億円創出することを目標としています。これまでの3年間では海外事業拡大が想定以上に進んだ一方、原材料価格や物流費の高騰等の環境変化に対し、原価低減と販管費の圧縮が進まず収益性の改善には至りませんでした。また、国内農機製品の売上減少および低水準であった欧州向け在庫の積み増しにより、棚卸資産が増加し営業キャッシュ・フローは2期連続マイナスとなりました。当社の最大の課題は収益性の改善と資産効率化であり、プロジェクトZにおける各施策の実行により解決を図ります。

今後、構造改革・成長に向けた投資を計画していますが、大切なことは「重点分野への経営資源集中」だと考えています。プロジェクトZの各施策を財務・資本面からサポートするとともに、特に投資判断においては事業ごとの採算・成長性を見極め、費用対効果の高い案件への集中をグループ全体に徹底させることが財務担当役員である私の責務と考えています。



価値創造に向けた施策

① 資産効率化

資産効率性の改善、特に棚卸資産の削減と固定資産の適正化が必要だと認識しています。棚卸資産については、2025年までの2年間で短期集中的に改善を図ります。物流・調達戦略の抜本的な見直し、組織再編や型式集約等を確実に遂行することで棚卸資産を削減し、2027年には棚卸資産回転率2.4回転を目標としています。固定資産については、ハードルレートを設け投資判断をしています。ハードルレートは、当社が算定した資本コストにマージンを加えて設定しており、毎年見直すこととしています。ハードルレートによる投資判断を徹底し成長分野へ投資を集中させるとともに、組織再編や生産ライン見直し等の構造改革を進め資産効率性の改善を図ります。

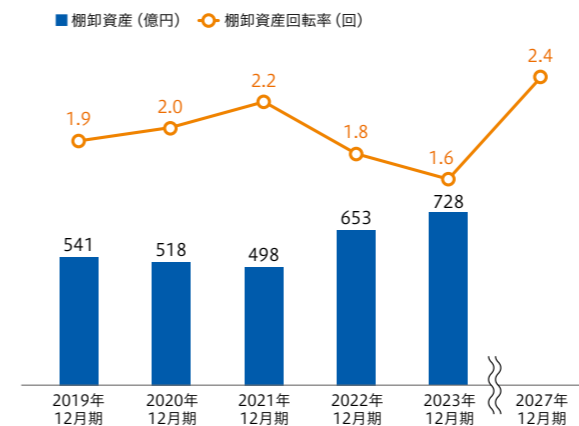
② 成長に向けたキャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フローについて2024年から2027年までの4年間累計で500億円を創出し、その後2028年から2030年の3年間累計で過去4年を上回る520億円を創出します。2024年から2027年は、営業キャッシュ・フローに加えて資金調達により構造改革と成長戦略を実現するため積極的に投資を行います。特に成長戦略の重点分野である「大型・先端・畑作・環境」や生産拠点の最適化、人的資本投資に配分していきます。なお、成長投資の一環として、これまでベンチャー企業への出資も行っています。また、成長投資だけでなく基幹システム刷新等のインフラ投資により業務の効率化とコスト削減を図ります。2028年以降は成長に向けた投資を継続しながらも、有利子負債削減を進めていきます。

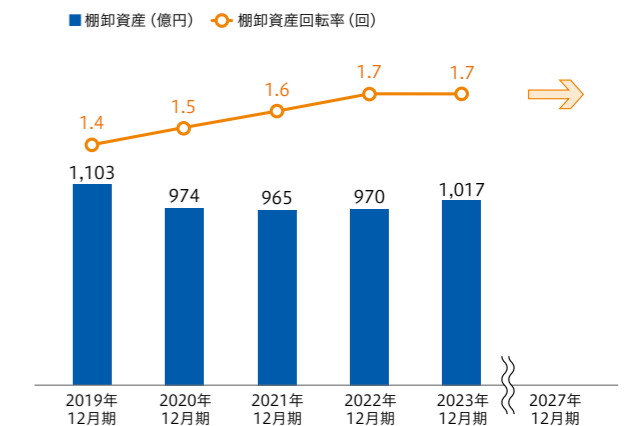
株主還元の方針

当社は、株主の皆さまに対する安定的な配当を重要政策のひとつとしており、安定的な配当を継続しつつ、2027年にはDOE2%以上を目標としています。収益性・資産効率性の改善を進め、持続的な成長と企業価値向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

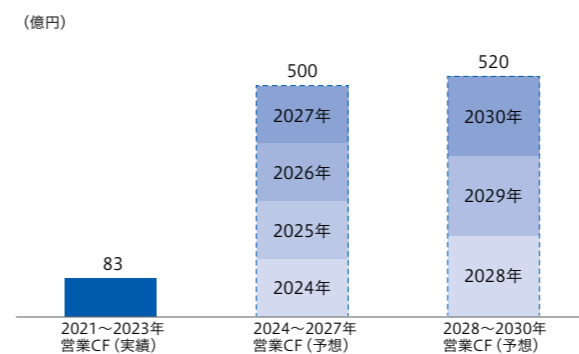
棚卸資産の推移



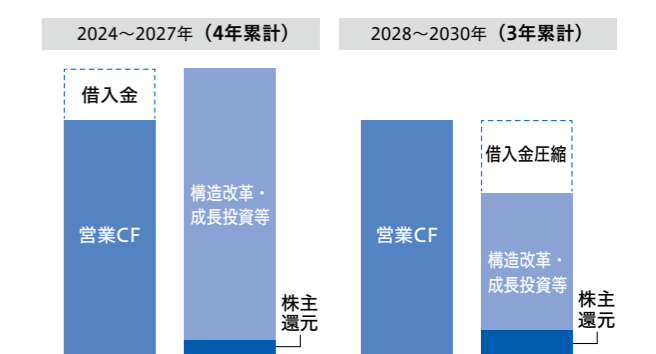
固定資産の推移



営業キャッシュ・フローの推移



キャッシュアロケーション



井関グループの強み

価値創造を実現する井関グループの強みは、約100年の歩みの中で培ってきた「技術力」「営農提案・サポート力」「連携によるイノベーション」です。これらの強みを競争優位の源泉とした事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創造し続けていきます。



技術力

フロントランナーとして、画期的な農業機械や景観整備用機械を開発し、イノベーションを生み出す



営農提案・サポート力

ハード（農業機械）とソフト（生産管理や先端営農技術）の両面から、お客さまの課題を解決



連携によるイノベーション

国内・海外における各分野や各地域のパートナーと連携し、画期的な商品・サービスの開発・提供と新市場への新たな価値を創出

強みを強化するための取り組み（エキスパート人材の育成）

「開発」「生産」「販売・サービス」の一貫した人材育成体制を構築し、各専門分野におけるエキスパート人材の育成に注力しています。技術等を競う各種コンクールの開催を通じたグループ全体でのレベルアップのほか、資格取得等の個人のスキルアップを図っています。また、海外で働く従業員の研修も積極的に行い、日本で培った技術・ノウハウをグローバルに展開しています。今後も強みを強化させるための取り組みを推進し、信頼されるモノづくり、画期的な商品・サービスの提供につなげていきます。

開発

設計基本技術 トレーニングセンター (IETC)

若手設計者の育成



2023年 研修人数 410名

技術研究発表会の開催

研究開発成果や発明情報の共有を行いグループ全体での技術研鑽に取り組む



研究・開発力の強化

生産

ISEKIテクニカル トレーニングセンター (ITTC)

国内・海外の生産現場の
リーダー育成



2023年 研修人数 151名

全社技能コンクールの開催

各製造所の代表者が集い製造に関する技術を競う



生産性の向上・品質の強化

販売・サービス

ISEKIグローバル トレーニングセンター (IGTC)

国内・海外の
セールス・サービススタッフの育成



2023年 研修人数 510名

サービス技能コンクールの開催

全国の販売会社の代表者が集いサービス技能の正確さやスピードを競う



技術・サービス力の強化

社員座談会

井関グループの成長戦略 —環境対応—

農業と景観整備作業の環境負荷低減を グローバルにISEKIの技術で実現していきます



▶ 開発製造本部
グリーンイノベーション室長
北川 智志

▶ 営業本部
夢ある農業ソリューション推進部長
夢ある農業総合研究所長
曾我部 智

▶ 海外営業本部
欧州営業部長
世利 圭吾

井関グループでは、抜本的な構造改革と成長に向けた戦略の施策立案・実行を目指す「プロジェクトZ」において、「農業と景観整備作業の環境負荷低減をグローバルにISEKIの技術で実現する」を重要テーマのひとつとして掲げています。今回は、環境対応および井関グループの強みを活かした価値創造の取り組みをテーマに、最前線で活躍するキーパーソンによる座談会を開催しました。

Q 事業活動における「環境」の位置づけについて教えてください。

北川：私が所属するグリーンイノベーション室では、カーボンニュートラル社会の実現に向けた電動商品の開発や脱炭素燃料・水素等の新エネルギー活用を視野に入れた研究と開発テーマの立案を行っています。

自然の恩恵を受ける農業や景観整備事業は、環境や気候変動と密接な関係にあり、当社グループの事業環境に大きなイン

パクトをもたらします。このような観点の下、「脱炭素社会と循環型社会の実現」をマテリアリティのひとつとして位置づけ、2022年に改定した環境ビジョンでは、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を通して、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指すことを掲げました。事業活動や製品・サービスの普及推進は勿論のこと、2022年の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同表明や独自のエコ商品認定制度^{※1}の運用等を行っています。原材

料の調達から商品の廃棄までライフサイクル全般での環境負荷低減に貢献する商品開発に取り組んでいます。

※1: 省エネ・省作業、環境負荷低減、省資源、生物多様性配慮等の社内評価基準をクリアした環境適合性の高い商品を認定する当社独自の制度。

曾我部: 当部では、お客さまの営農をサポートする立場で環境への取り組みに向き合っており、農林水産省の政策方針である「みどりの食料システム戦略」に則した環境負荷低減は大きなテーマであると考えています。大規模農家の方ほど環境保全への意識が高く、2024年からは補助事業を受けるためのクロスコンプライアンス※2も必須となります。このような営農環境に対して、有機農業拡大と化学肥料削減の両面から取り組んでいく方針です。そのためにも、しっかりと実証実験を重ね、収量や利益を維持しながら環境に優しい農業ソリューションを提供していきたいと考えています。

※2: 農林水産省の補助金等の交付を受ける場合に、最低限行うべき環境負荷低減の取り組みの実践を要件化することにより、支援の実施により新たな環境負荷が生じないようにすること。

世利: 欧州においては、公園や道路の清掃等に使われる景観整備用の機械をさまざまな環境規制に対応しながら提供しています。50年以上歴史のある我々のビジネスの中で欧州の街づくりを支え、事業拡大してきた実績と自負があります。そのような中、2019年に「欧州グリーンディール」が発表されました。我々の主力であるディーゼルエンジン商品についてもカーボンニュートラルへの対応が求められ、大きな方向転換であることは事実ですが、基本的な方針はこれまでと変わりません。エッセンシャルビジネスである欧州の景観整備を支える企業として、市場からの新たな要望に応えるための電動等の新商品を提供し続けていきたいと考えています。



北川: 開発の立場からすると、電動化を進める中で“いかに付加価値を付けられるか”が重要だと考えています。動力をディーゼルエンジンから電動に置き換えることで、お客さまが使う場面における温室効果ガスの排出量はゼロになります。さらに次を見据えたときに、お客さまや市場に対してどのような付加価値を提供できるか、また収益につなげられるかといった点について生産・営業セクションと協議しながら、ISEKIならではの価値ある電動商品の開発を進めている最中です。

Q お客さまや環境の課題解決に向けてどのようなソリューションを提供していますか。

曾我部: 国内事業で提供するソリューションでも、いかに高い付加価値を付けられるかを重視しています。そのひとつとして、肥料の過剰施用を防ぐことで環境負荷低減につながる可変施肥技術に注力しています。我々の一番の武器であるリアルタイムでの自動施肥調整機能を搭載した可変施肥田植機の利用により、化学肥料の使用量を従来比で約15%削減した上で、従来と同等の収量・品質を確保できたとする検証結果が出ています。環境負荷低減と低コスト栽培の両方を実現できる技術でお客さまからも高い評価を得ています。さらにザルピオ® フィールドマネージャー※3の施肥マップに対応した新型田植機が今春本格稼働し、可変施肥農機のラインナップ拡充を進めています。加えて、自動抑草ロボットであるアイガモロボを中心とした水稲栽培における有機農業の普及拡大にも取り組んでいます。農研機構、東京農工大学、(株)NEWGREEN(旧社名 有機米デザイン(株)) と行った実証試験では、機械除草回数が平均58%減り、従来の有機栽培よりも収量が平均10%増え

たという結果も出ています。有機農業をはじめとする環境保全型農業は有望な市場です。スマート農機等のハードと営農技術等のソフトの両面から営農提案・サポートできる当社独自の強みを活かせる分野だと考えています。

※3: JA全農が推奨するAIを活用した栽培管理システム。土壌や作物の品種特性、気象情報、人工衛星からの画像等をAIで解析することで、効率的な栽培管理計画を作ることが可能になる。

世利: 欧州においても、環境対応商品の展開に注力しています。2022年には、日系メーカーに先駆けて、電動乗用芝刈機を限定販売で市場投入しました。限定販売とした理由は、商品の開発・生産のノウハウ蓄積のみならず、ディーゼルエンジン搭載機にはないバッテリーの保管、アフターサービスや物流面でのノウハウ蓄積とユーザーニーズを把握するためです。商品のターゲット層である個人ユーザーやセミプロユーザーからは開発テーマで掲げた「ディーゼルエンジン仕様と同等性能の確保」という点で十分な評価が得られ、一定の成果を上げられました。また、ディーゼルエンジン搭載機のラインナップに使用済み食用油等を水素化処理してつくるHVO燃料に対応した商品も投入しています。2025年をめどに全モデルに順次展開を予定しており、商品競争力を高めていきたいと考えています。

北川: 電動乗用芝刈機の市場投入に際しては、環境意識が特に高い欧州市場へスピードをもって対応するため、好評を得ていたディーゼルエンジン仕様の小型機をベースとしました。プロユーザーが使用中・大型機の電動化には、連続作業時間の延長や充電時間の短縮、コストといった乗り越えるべき課題が多く残っていますが、先行した小型機のモニタリング調査で得られたさまざまなご意見を次期電動商品の開発へ効果的につなげていきます。

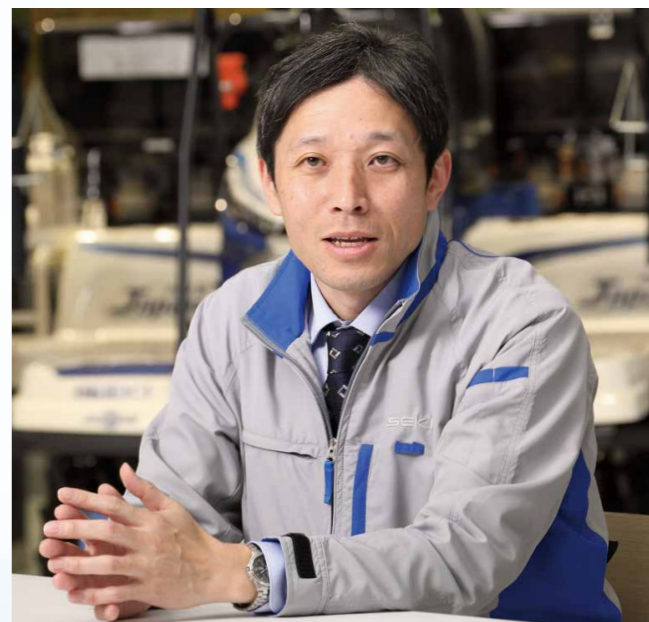
Q 今後の取り組みについてはどのように考えていますか。

北川: 当社のコア技術を高めつつも、自前主義にこだわらずに外部の専門性の高い技術やアイデアを積極的に取り込み、新しい価値を創造していきたいと考えています。これまで以上にスタートアップを含む企業やサプライヤー、大学や官公庁の皆さまと連携し、成長市場における技術開発の迅速化と効率化を図っていきます。ここまでキーワードとなった電動商品はもちろん、用途や地域に合わせて、脱炭素燃料や水素の活用など最適なエネルギーと技術の組み合わせで、カーボンニュートラルを実現していくことが重要であると捉えています。

これからも商品開発を通して、お客さまと市場に農業機械総合専門メーカーISEKIならではの価値を提供し、食料供給の一翼を担うとともに、住みよい街づくりに努めていきます。そ

の延長として農業と景観整備事業自体の魅力を高め、次世代を担う若者が職業として選びたいような社会環境づくりに貢献していきたいと考えています。

世利: 現在の欧州における当社のポジションは、お客さまとともに築き上げてきたものだと考えています。いま欧州では環境政策が大きな変動期を迎えていますが、北川さんのお話しにもあったように、脱炭素燃料への切り替えや電動化含めてユーザーニーズに応える商品開発を機動的に行っていくことが必要だと感じています。欧州事業は当社の海外事業の中でも最重要地域です。環境意識の高い欧州市場において、今後もお客さまや地球環境が抱える課題解決を重視した付加価値の高いソリューションを提供し、事業を拡大させていきたいと考えています。



曾我部: 今後の取り組みは、先端技術やデータを活用した「スマート農業」と先ほどお話しした「環境保全型農業」という言葉に集約されていくと私は考えています。またそれは、私なりの率直な言葉で表現すれば、「儲かる農業の実現」と換言することができます。農家の皆さまは持続可能な農業の実現に向けて一所懸命に取り組んでいらっしゃいます。一方的な発信では意味がありません。農業の省力化・低コスト化を実現しつつ、収益を確保できる農業経営の実現を農家の皆さまとともに共創していきたいと考えています。現在、自治体や民間企業、生産者と連携した活動を全国で12件ほど進めていますが、連携強化による一連の取り組み促進や成長市場におけるソリューションの拡充と深掘りをさらに進めていく所存です。

国内市場戦略

日本農業が抱える課題に対応し、次世代につなぐ農業を実現していきます

執行役員 営業本部長 石本 徳秋

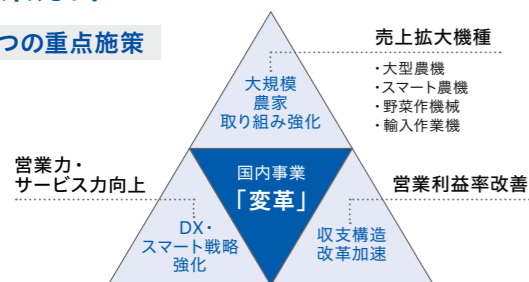


2023年12月期は、農機製品は需要の減少を受けましたが、収支構造改革の柱であるメンテナンス収入等の伸長により増収となりました。国内市場では、今後はさらに農業従事者の減少に伴う労働力不足、農地集約による大規模化・農業機械のスマート化が加速する見込みです。また、「みどりの食料システム戦略」にみられるように環境保全型農業といった環境負荷低減に向けたニーズも高まっています。

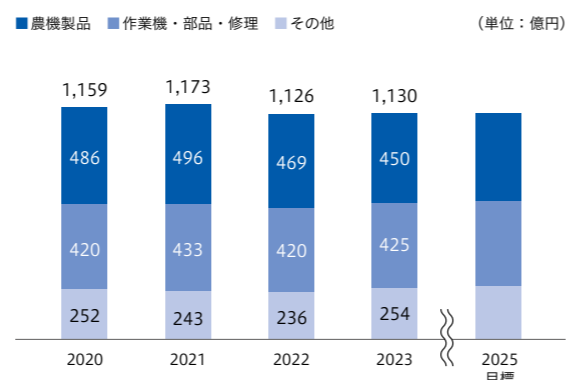
国内市場戦略では「大規模農業への取り組み強化」「DX、スマート戦略」「収支構造改革への取り組み強化」に注力し、関連するさまざまなパートナーとの連携強化を図りながら日本農業の課題解決に寄与していきます。さらに「プロジェクトZ」にて広域販売会社の経営統合や成長分野への人材活用を進め、経営の効率化やお客さま視点でのソリューション提供を強化していきます。引き続き、農家の皆さまの「夢ある農業」をサポートすることで、日本農業の持続的な発展に貢献していきます。

事業方針

3つの重点施策



売上高の推移



抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策

- 抜本的構造改革：国内営業深化（広域販売会社経営統合）
- 成長戦略：流動的・広域的人材活用

市場環境

- 農業従事者の高齢化等に伴う人手不足
- 農地集約の加速、大規模化
- 作付転換の推進
- スマート農業の加速
- 食料自給率の向上
- 食料安全保障への取り組み強化
- 環境保全型農業への関心の高まり
- 食料・農業・農村基本法の改正

農林水産省「みどりの食料システム戦略」

持続可能な食料システムの構築を目的に、食料・農林水産業の生産性向上と持続性の両立をイノベーションで実現する「みどりの食料システム戦略」が2021年5月に農林水産省にて策定されています。

— 農業生産に関わる2050年目標 —

- 農林水産業のCO₂ゼロエミッション化の実現
- 化学農薬使用量の50%低減
- 輸入原料や化石燃料を原料とした化学肥料使用量の30%低減
- 有機栽培面積を全耕地面積の25%（100万ha）に拡大

重点施策① 大規模農家への取り組み強化

スマート農機を通じた省力化による生産性向上

日本農業構造の変化に伴いICTやロボット技術を活用したスマート農機が需要の高まりを見せています。直近では、食料・農業・農村基本法の改正が検討されており、そのひとつとして、スマート農業振興に関する新法を制定し、スマート農業をはじめとした新技術の導入等が促進される見込みです。これらを事業機会と捉え、日本農業が抱える課題解決や大規模経営体のニーズに対応したさまざまなスマート農機を提供し、省力化を通じて生産性向上に貢献していきます。

● 直進アシスト機能搭載商品のラインナップ拡充

広大な面積を耕作する大規模経営体においては、長時間作業による疲労軽減、作業の効率化、作業精度を向上する技術が求められており、直進作業のハンドル操作が不要になる直進アシスト機能を搭載した商品のラインナップを拡充してきました。2017年の大型田植機を皮切りに、2021年に小型トラクタ、2022年に中型トラクタと大型コンバインを発売し、主要3機種であるトラクタ・田植機・コンバインのすべてに展開しています。2023年発売した当社のポリウムゾーンである中型トラクタ(BFシリーズ)では多くの作業機に対応させることで、幅広い作業形態を可能にしました。直進アシスト機能搭載機種の販売比率も年々高まっており、さらなる普及を促進していきます。



10年ぶりにモデルチェンジしたポリウムゾーンの中型トラクタBFシリーズ（直進アシスト機能搭載）

● ロボット農機の大型クラスでのラインナップ拡充

有人監視下で無人自動運転するロボット農機を展開し、省人化・省力化による効率的な農業の構築に注力しています。トラクタにおいては、2018年の65馬力クラスでの商品化をはじめ、2021年に75・98馬力クラス、2024年には大規模化への対応を強化するため業界初となる120馬力クラスのロボットトラクタを発売しました。田植機においては、2022年に市場投入しています。ロボット農機の大型クラスでのラインナップを強化することで、作業形態を変革し、超省力化を通じた生産性向上による経営規模拡大に貢献していきます。



リモコン操作で無人作業ができるGNSS搭載ロボット田植機

環境保全型農業の普及促進による価値創造

「みどりの食料システム戦略」の推進に加え、2024年から農林水産省の事業において環境負荷低減の取り組み実践が義務付けられるなど、気候変動への対応が求められるとともに、農作物の付加価値化など持続可能な農業の実現に向けて、有機農業をはじめとする環境保全型農業に注目が高まっています。当社は環境を成長分野のひとつとして位置づけ、ハードとソフトの両面から地域密着型のソリューション提供を強化しています。

水稲有機栽培では、10a当たりの所得が慣行栽培に比べ3倍近くになる一方で、雑草管理時間は約5倍かかる*とされており、雑草管理の軽労化が課題となっています。全国各地の自治体と連携協定を結び、水中を攪拌して泥を巻き上げることで光を遮り、雑草の成長を抑制する自動抑草ロボット「アイガモロボ」(株)NEWGREEN(旧社名 有機米デザイン(株))をドアノックツールに、農業機械に限らず、さまざまな技術の提案を行っています。

また、2023年に(株)フェイガーとJ-クレジットに関する取り組み拡大に向けた事業提携を締結しました。当社が運営する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」で提供する水稲生育予測サービスや各種技術により、適切な中干し期間の算定に必要な情報を農家へ提供するとともに、J-クレジット生成に必要な申請・承認等のサポートを通じて、農業全体での環境保全を推進しています。

*出典：農林水産省「有機農業をめぐる我が国の現状について」



自動抑草ロボット「アイガモロボ」

国内市場戦略

重点施策② DX、スマート戦略の強化

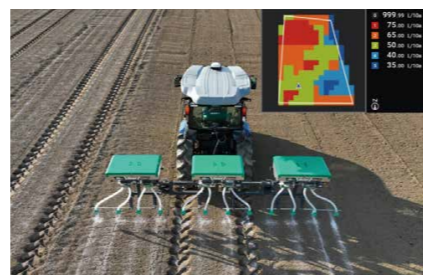
農業従事者の高齢化や労働力不足に対応しつつ、生産性を向上させ、より高度な農業経営を行っていくためには、センシング技術やデータを活用した新たな農業への変革が重要であると考えています。2022年現在、データを活用した農業を行っている農業経営体の割合は、全国で26%、北海道で65%*で今後さらなる拡大が見込まれます。井関グループは、関連するさまざまなパートナーと連携を強化しながら、生産現場目線での精密農業・スマート農業の普及拡大に取り組んでいます。

※出典：農林水産省「令和5年農業構造動態調査」

● センシング・マップデータに連動 土壌のムラに合わせた「可変施肥技術」

土壌には養分の偏りが存在するため、施肥量を土壌状態にあわせて調整し、作物の生育を均一化することが品質安定にとって重要です。当社は、土壌のムラに合わせて施肥量をエリアごと（またはピンポイント）に調整し、収量・品質を保ったまま肥料削減を可能とする「可変施肥技術」を開発しました。

2015年に土壌のムラをセンサーで計測しながら施肥量を自動調整するリアルタイム可変施肥田植機を発売、2020年に水稲・小麦の追肥を可変するスマート追肥システム、2023年にはマップデータに連動する可変施肥機能を搭載した田植機とトラクタを発売しました。高精度な作業の実現を通して、品質向上とコスト削減をサポートするとともに、環境に配慮した農業を提案しています。



マップデータ連動可変施肥機種はJA全農が推進している「ザルビオフィールドマネージャー」のマップデータにも対応

トピック

お客さまの声 — 株式会社坂本農園 代表取締役 坂本和徳様

現在、水稲30ha、野菜2ha、果樹6aを栽培しており、2017年より可変施肥田植機を導入しています。可変施肥田植機は通常の田植機に比べて価格は高いですが、昨今の農業資材高騰が続く中、肥料コストの削減につながっています。導入年数が長いほど投資効果が大きくなってきています。前年の収穫量等の結果に基づいて、収量・品質を十分に確保できるラインを見極めながら、さらなる低コスト化に向けて施肥量を少しずつ減らすといったチャレンジをしています。基盤整備で合筆した場合は、場所ごとに土の状態が異なることから生育の均一化が課題でしたが、可変施肥田植機を活用することで生育ムラがなくなりました。



● データを活用した営農サポート

経営面積の増加に伴う栽培管理や作業工程管理等の複雑化に対して、経営管理の効率化がますます求められています。農業機械の作業情報をデータ化する「ISEKIアグリサポート」は、農業経営管理ツール「アグリノート」とデータ連携し、農作業記録を自動で蓄積することで農業経営の効率化をサポートしています。また、データに基づいた栽培管理を行うことができ、収量データに基づいた可変施肥田植機の最適な施肥量設定等が可能となるなどコスト削減や収量拡大が期待できます。

2024年にアグリノートを展開するウォーターセール(株)と資本業務提携しました。アグリノートが持つ情報プラットフォーム機能を強化し、データ連携を拡張していきます。

営農情報ポータルサイト「Amoni」では、栽培管理する上で便利な機能として、気象データに基づいたほ場・品種ごとの水稲生育予測を行うサービスを展開しており、栽培管理の最適化を支援しています。

さまざまな場面でのデータを活用したサービスを提供し、農業経営の見える化による高収益型農業の実現に貢献していきます。



農業機械と連携した栽培管理をサポート



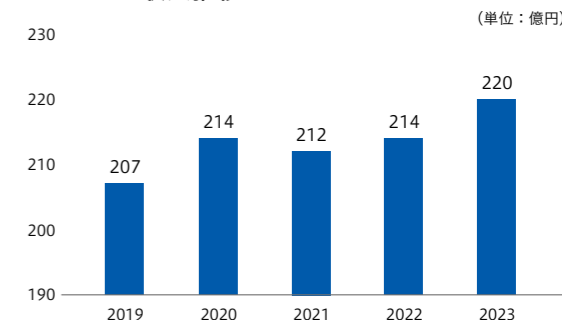
アグリノートは、ISEKIアグリサポートが取得した作業内容や作業軌跡をマップ等で見える化

重点施策③ 収支構造改革の取り組み強化

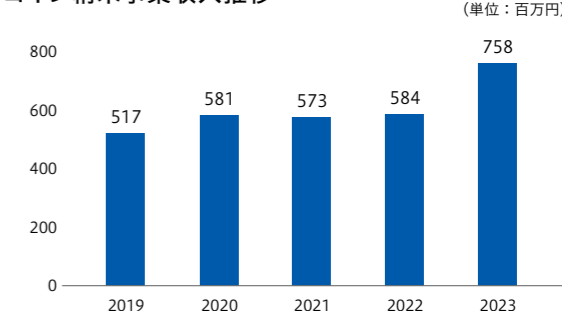
農業機械の需要環境に左右されにくい安定した収益基盤の構築に向けて、国内売上高の約20%を占めるメンテナンス収益（部品売上・修理収入）の拡大に取り組んでいます。大規模化に伴う計画的なメンテナンス需要の高まりとサービス活動の強化により、着実に収益拡大が進んでおり、今後も販売会社収益の柱として注力していきます。また、コイン精米事業も安定した収益確保に貢献しています。2023年には、おいしさの指標である食味鑑定値を標準精米より6~7%向上させた「うまみ精米」機能搭載のコイン精米機を発売しました。

また、営業拠点や人員配置の最適化を目的としたブロック戦略を実施し経営効率化を図っています。大型整備拠点を中心とした営業拠点のブロック化を推進し、地域の収益性・シェア・大型機械の需要等の総合的な観点から投資判断を行い、収益性の改善を図っています。

メンテナンス収入推移



コイン精米事業収入推移

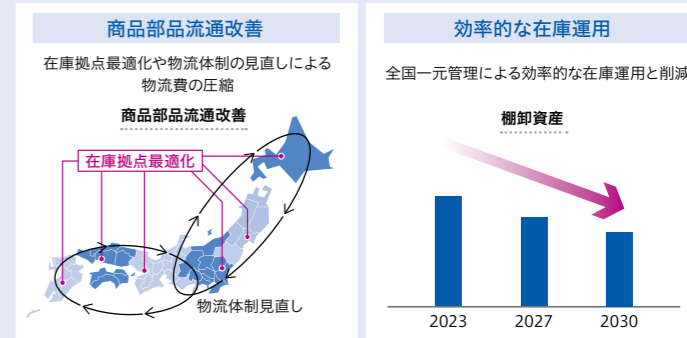


抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「資源集約による経営効率の向上」

2025年1月に広域販売会社6社の経営統合による組織再編を予定しています。これにより、在庫拠点および物流体制見直しによる物流費（倉敷料や輸送費）の圧縮や在庫の一元管理による効率的な在庫運用と削減、重複する間接業務の効率化といった経営資源の集約による経営効率の向上を図ります。

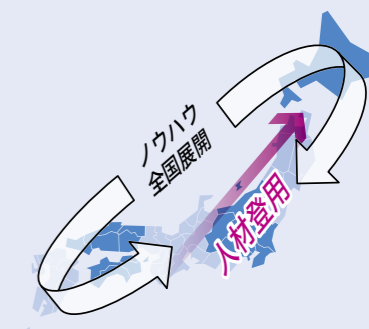
資源集約による経営効率の向上



「成長戦略 流動的・広域的人材活用」

農業従事者の減少や「みどりの食料システム戦略」にみられる環境保全型農業への関心の高まり、食料安全保障への取り組み強化等が加速する中、先端技術をベースとした「大型機械」「畑作」「環境」市場の拡大が見込まれ、その成長市場でのソリューション提供に注力していきます。販売会社の経営統合により、ノウハウを持つ人材を広域的・流動的に活用、成長市場へリソースを投入することで国内事業をさらに発展させていきます。

同様に、メンテナンス事業や中古事業等の収益性の高い事業についても各販売会社が持つ強み・ノウハウを全国展開し、より収益力のあるビジネスモデルの構築を目指します。



海外市場戦略

「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」
として世界各地の地域ニーズに
ものづくりを通して貢献していきます

取締役 常務執行役員 海外営業本部長 谷 一哉

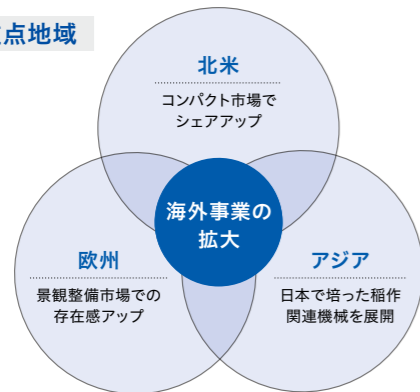


2023年12月期は、世界的な物価上昇や地政学的リスクの高まりといった事業環境の不透明感が強まる年となりましたが、海外事業は好調な欧州が牽引し、3年連続で過去最高の売上高を更新するとともに、中期経営計画で定めた海外事業の進路を歩み2025年売上目標を前倒しで達成することができました。

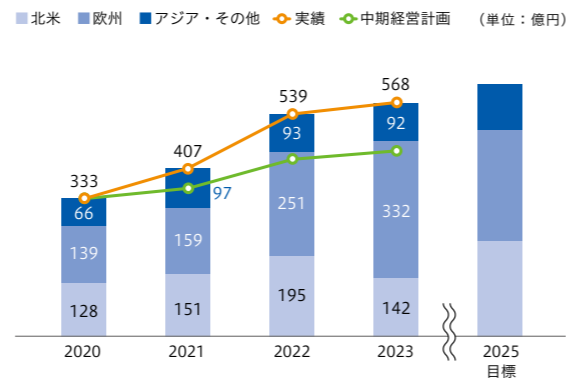
さらに「プロジェクトZ」にて、中期経営計画で掲げている目標を超えて成長を加速させていくことを目指していきます。中でも、欧州ではプロユーザーの景観整備、北米では個人ユーザーの軽作業等に使用されているNon-Agri製品を「成長戦略を牽引するセグメント」と位置づけ一層の推進を図ります。アジアでは当社が国内市場で培ってきた技術・ノウハウを存分に発揮できる農業分野にて将来の成長性を取り込むための事業基盤を拡充していきます。これらの選択と集中をもって農、環境、生活へのインパクトある事業を展開し「豊かな社会」を実現していきます。

事業方針

3つの重点地域



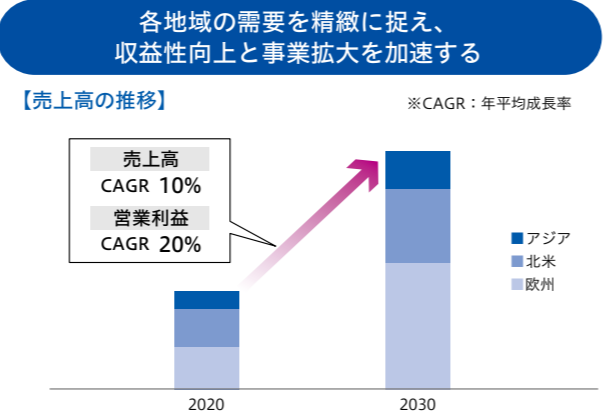
売上高の推移



成長戦略を実現するための施策

地域	施策
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
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ファームマシナリー社販売チャネル強化 TAFE社生産機投入 高性能機投入

※AGCO社：OEM供給先
※ISTファームマシナリー社：当社のタイ販売子会社
※TAFE社：インド業務提携農機メーカー



重点施策① 北米：AGCO社と連携を強化し、コンパクトトラクタ市場でのシェアアップ

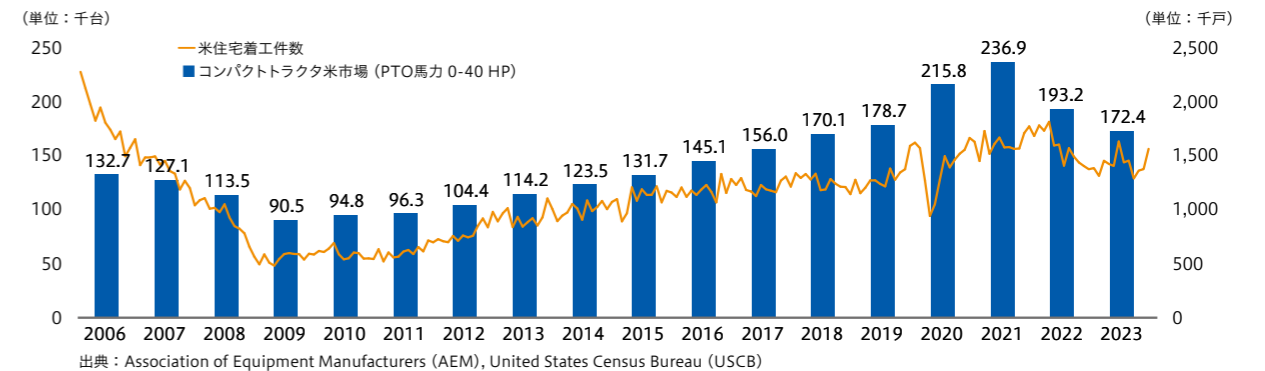
北米市場において、現地パートナーで農業機械グローバルメジャーメーカーのAGCO社が販売するMassey Fergusonブランドの40馬力以下のコンパクトトラクタをOEM供給しています。プライベートユーザーを中心に軽土木作業や庭の整備、寒冷地での除雪作業等のさまざまな用途で使用されており、人間工学に基づいたユーザー目線で設計を施した商品は、現地ユーザーからも高く評価されています。

コンパクトトラクタの需要はここ10年で急速に拡大しており、特に2020年～2021年は郊外移住等のライフスタイルの変化に伴う需要が旺盛となりました。2022年以降は調整局面に入るも、依然として17万台前後と大きな市場規模となっています。当社はこの需要を着実に取り込むため、市場ニーズに応じた商品戦略・販売戦略を展開していきます。



軽土木作業や庭園作業等の個人用途として使用されるコンパクトトラクタ

北米コンパクトトラクタ市場と住宅着工件数の推移



成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「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」

海外事業の拡大を加速させるため、欧州・北米市場を中心としたNon-Agri製品のトラクタの拡販を「成長戦略を牽引する重要なセグメント」と位置づけています。

北米市場においては、戦略パートナーであるAGCO社との連携を一層強化し、現地ディーラー販売網の拡充や市場の多様化・高度化するニーズにきめ細やかに応える商品の開発・提供に注力し、シェア拡大を目指していきます。特に、今後需要拡大が見込まれる環境分野に向けて、環境負荷低減につながるソリューションの投入に注力していきます。また、従来のOEM供給に留まらず、現地マーケティングに参入し、広い北米の地域性を捉えた独自性の高い商品の開発・提供を行うことで、競争力の強化を図っていきます。

商品力に加え、お客さまの受注に即座に対応していくことが重要となるため、北米向けのコンパクトトラクタ等を生産するPT井関インドネシアでは、2023年に生産能力の増強を行い体制強化を図りました。

引き続き、AGCO社との協働を強化させながら、お客さまのプライベートな生活の充実に貢献していきます。

海外市場戦略

重点施策② 欧州：景観整備市場におけるプレゼンスのさらなる拡大

欧州市場において、自治体から請け負うプロユーザーを中心に、公園の芝刈りや道路清掃、除雪作業に使われる景観整備用のNon-Agri製品を提供しています。景観整備事業は、快適な都市機能維持といった側面から中断の許されないエッセンシャルビジネスであるため、商品においても快適性や耐久性といった高い品質と性能が求められています。当社は、50年以上の欧州ビジネスの歴史の中で欧州全域への販売・サービス展開により、ISEKIブランドを確立し、欧州の街づくりに貢献してきました。

欧州市場の中で最も大きな市場のひとつであるフランスにおいては、連結子会社であるISEKIフランス社が同国内200拠点を超す販売・サービス網を展開しています。付加価値の高い商品・サービスの提供に注力した結果、2023年12月期において同社の売上・営業利益が過去最高となりました。

欧州におけるプレゼンスのさらなる拡大を目的に2022年に連結子会社化したISEKIドイツ社は、販売・サービスに加え開発・製造機能を有しています。その強みを最大限に活用し、市場ニーズを早期に取り込んだ商品開発等の一貫した事業展開を行っていきます。



公園や牧場の草刈りに活躍する乗用芝刈機



スノーブロワを機体前方に取り付け除雪作業を行うトラクタ

成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「電動等の環境対応商品拡充」「コンシューマー向け製品拡充」「在庫一元管理等推進」

欧州市場は、2023年12月期の海外売上高の約60%を占め、収益性の高い地域であることから、海外事業のさらなる成長において最重要市場として位置づけています。

CO₂排出量削減をはじめとした環境問題に対する意識・関心が高い地域であり、従来の排出ガス規制に加え、環境負荷低減につながるソリューションの需要拡大が見込まれます。当社は環境を成長分野のひとつに掲げ、カーボンニュートラルの実現に向けた環境対応商品の拡充を推進していきます。2023年には、バイオ燃料（使用済み食用油等を水素化処理してつくるHVO燃料）に対応した乗用芝刈機を発売しました。2025年を目途に全モデルに順次展開を予定しており、商品競争力の強化を図ります。さらに、電動化の急速な進展に対しては、リチウムイオンバッテリーを搭載した乗用芝刈機を2022年に限定販売を開始し、日系企業の中で先駆けて市場投入することでプレゼンスの拡大につなげており、今後ラインナップを拡充させていきます。また、当社製品に加え、ライフスタイルの変化を捉えて販売を拡大させてきたコンシューマー向けの仕入れ商材も拡充させ、販売拡大に取り組んでいきます。加えて、将来的には、欧州地域の在庫一元化体制を構築し、お客さまへのタイムリーな商品提供を通じた収益機会の拡大と資産の効率化を図っていきます。

今後もお客さまの喜ばれる商品・サービスの提供を通じて、欧州の美しい景観を守り、住み続けられる街づくりに貢献していきます。

重点施策③ アジア：日本で培った技術・ノウハウの展開による事業拡大

アジアにおいて、国内市場で培った技術・ノウハウを活かした農業機械・サービスの提供を通じて、農業生産性の向上や食料生産をサポートしています。

● アセアン

アセアン市場において、畑作・稲作向け農業機械を提供しています。熱帯雨林（高温多雨）の環境下、請負業者による長時間作業等の厳しい条件で使用されることが多いため、耐久性と低価格が求められています。2020年に連結子会社化したISTファームマシナリー社を核に、タイや周辺国への販売・サービスを展開しています。タイにおいては、従来の稲作に加え、サトウキビやキャッサバ等の畑作向け農業機械の販売に注力しており、現地販売店と連携し、展示会・実演会での推進や法人企業への推進を強化することで、2023年は畑作向けトラクタの販売を拡大することができました。



石や砂利の多いほ場で使用される高耐久のトラクタ

● 東アジア

韓国・台湾市場において、主に稲作向け農業機械を販売代理店（韓国：TYM社、台湾：中升農機社）を通じて販売しています。両国では、日本と同じく農業従事者の減少・高齢化や農地集約化が進んでおり、機械の大型化、耐久性に優れた高性能モデルへのニーズが高まっています。直進アシスト機能を搭載した田植機や高耐久性を誇るトラクタ・コンバイン等の国内市場で培った技術・ノウハウを基に、現地の栽培体系に合わせて改良し供給しています。

成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「アセアン：ISTファームマシナリー社販売チャネル強化」

アセアン市場は、中長期的には人口増加に伴う食料需要の増大が見込まれポテンシャルの高い市場です。ISTファームマシナリー社を核とし販売・サービス体制の一層の強化と収益性の改善を図り、タイおよび周辺国での事業の拡大に向けて引き続き取り組んでいきます。

「インド：TAFE社生産機投入」

開発・生産・販売のグローバル化を図るため、2018年に世界最大のトラクタ市場であるインド国内にて第2位のシェアを有するTAFE社と技術・業務提携契約を締結し、協業を推進しています。2022年には、共同開発したTAFE社生産の小型トラクタをタイにて発売しました。また、より価格競争力のある当社商品を製造・販売するため、TAFE社から生産用部品の調達を開始しています。両社の関係を深化させ、グローバルな事業展開で売上・収益の拡大を目指します。

「東アジア：高性能機投入」

農業生産性の向上に向けて、今後も高性能機械への継続した需要が見込まれます。当社は、可変施肥技術を搭載した田植機や直進アシスト機能搭載のコンバイン等の高性能機械を投入するとともに、畑作への作付転換奨励政策を踏まえた畑作向け商品の提供を行っていきます。また、販売代理店への技術サービス研修を充実させ、お客さま満足につながるアフターサービスにも注力していきます。

商品・開発戦略

成長分野に注力し、世界の市場で選ばれる価値ある商品を創造していきます

執行役員 開発製造本部長 渡部 勉



2023年12月期は、原材料価格やエネルギー価格の高騰等の厳しい事業環境の中、開発・調達・製造面においてさまざまな施策を実行しながら、ボリュームゾーンであるトラクタBFシリーズやコンバインFMシリーズをはじめ、全19機種（シリーズ）の新商品を国内外市場に投入しました。

経営戦略の中で、強みである地域・商品と成長市場にリソースを集中する取り組みと構造改革を進めてきましたが、「プロジェクトZ」にて、これらの取り組みをスピード感をもって確実に実行していきます。抜本的構造改革に向けては、製造所の経営統合による生産最適化や、開発機種の選択と集中・開発手法の改革による開発最適化を推進し、経営資源を成長市場に集中できる体制を構築します。商品戦略としては、今後高い成長が見込まれる「大型・先端・環境・畑作」に重点分野を絞り込み、お客さまの課題解決につながる商品競争力の高い価値ある商品を創造していきます。

事業方針

商品開発

強みである地域・商品と成長市場に集中

国内	●大規模化対応
海外	●ブランド拡大対応
共通	●安全・環境対応 ●先行開発

最適生産体制構築による構造改革

- 選択と集中による品質・収益力の向上
- 人材・設備の最適配置による生産性向上
- グローバルベースでの生産体制の強化

研究開発方針

農業機械を通じて社会に貢献することを使命とし、4つの技術精神に則って研究開発を実行しています。

技術精神

- アイデアを売り込む
- 技術総力を発揮する
- 常に一步を先んじる
- 商品理念に徹する

抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策

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（開発リリースの集中、共通設計による効率化）

成長戦略：

- 成長市場重点分野に開発力の集中投下（自動化・省力化、環境負荷低減）

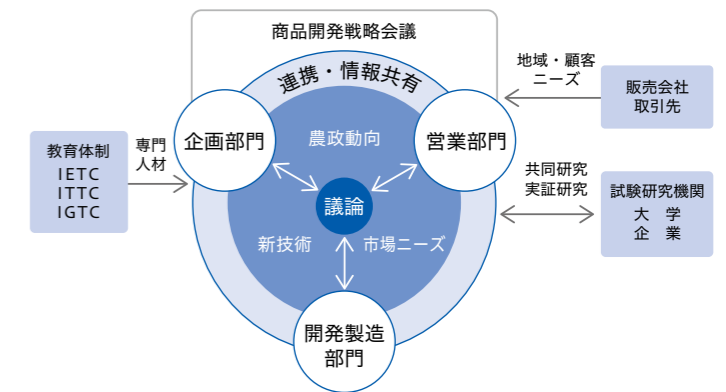
研究開発・生産における当社の特長

- 技術力と知的財産戦略による商品価値の最大化
- コンバイン「JAPAN」、田植機「さなえ」のブランド力
- 研究機関や大学等と連携した共同研究開発
- 夢ある農業総合研究所との連携強化（先端技術を活用したスマート農業の取り組み）
- 研究開発・生産拠点における専門人材の育成

研究開発体制

企画・開発製造・営業部門の相互連携により、総合力を発揮する研究開発体制を構築し、各国・地域の市場ニーズに対応した商品づくりを行っています。「商品開発戦略会議」では、足許のビジネス視点から中期的な社会課題の解決を見据えた方向性の議論を定期的に行い、商品戦略や研究開発の基本方針や計画を決定しています。重点分野である先端技術については「先端技術戦略会議」でテーマを絞り、技術動向の共有、課題の深掘りや当社の強みを活かした事業展開について議論しています。

設計技術の専門研修施設である設計基本技術トレーニングセンター（IETC）では、ロボット化・電動化等の先行開発を促進するための人材育成に注力しています。また、大学や企業との共同研究やオープンイノベーションといったさまざまな形で外部の力を当社のコア技術と融合させることで、新しい価値の創造につなげています。



2023年度の共同開発実績

研究機関	9テーマ
大学	1テーマ

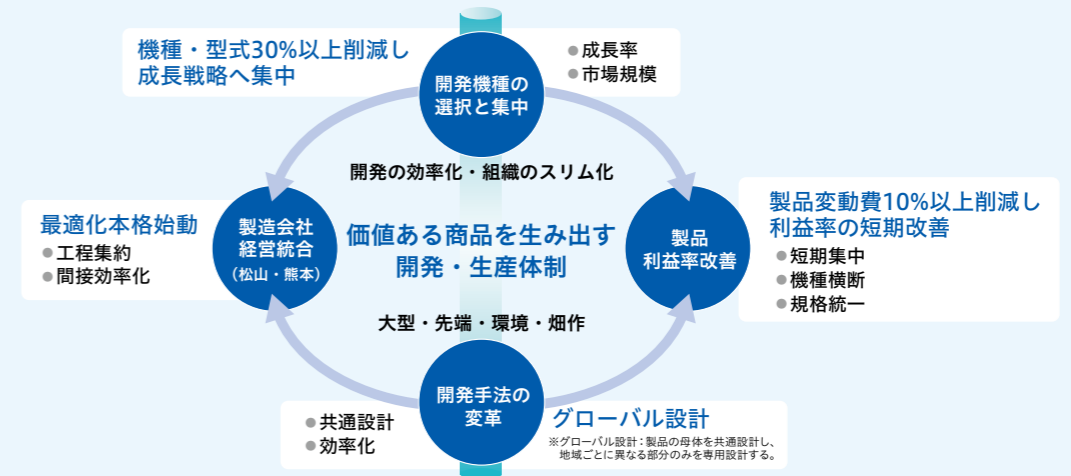
抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「開発最適化」

開発する機種（シリーズ）・型式の選択と集中を図り、30%以上削減することでリソースを「大型・先端・環境・畑作」の成長戦略へ集中していきます。また、対象とする市場が異なる場合でもそれを支える技術には共通するものも多く存在します。製品母体を共通設計し、異なる各地域ニーズに合わせた部分を専用設計とするグローバル設計といった開発手法の変革により開発最適化を推進していきます。これらを軸とした研究開発投資の効果的・効率的な活用を通して、製品変動費を10%以上削減することを目標に製品利益率の短期改善を図るとともに、生産最適化にもつなげていきます。

「農業と景観整備作業の自動化・省力化と環境負荷低減を実現」

市場の成長性等を踏まえて重点分野を絞り込み、当社の強みを活かせる領域へ経営資源を集中投下していきます。特に、自動化・省力化をはじめとする先端技術、可変施肥技術や電動化等の環境負荷低減に関する研究開発に注力していきます。



商品・開発戦略

生産体制

生産拠点として、国内5拠点（松山・熊本・新潟・重信・南吉田）と海外3拠点（インドネシア・中国合弁2工場）を有しています。国内の多品種少量生産体制は、多種多様なニーズに迅速に対応できる一方で、製品ごとに生産する拠点が異なるため生産平準化が重要であり、最適生産体制の構築を目的としたさまざまな取り組みを行っています。

これまで内作していた部品・工程の外作化を推進し固定費削減を図る一方、付加価値の高い技能伝承が必要なコア技術については内作化を継続しノウハウの蓄積を進めています。ロボット化やIT技術を活用した設備の導入を進め、生産性向上や品質の向上・安定化を実現するとともに、省力化による人手不足への対応や作業者の安全を確保することで、より付加価値の高い業務へ人材をシフトさせています。導入効果の有効性が確認できたシステムについては、他の拠点へ水平展開し、全体での生産性向上につなげています。また、乾燥機については、2022年12月に自社開発・生産を終了し仕入れ販売に切り替えました。

当社海外事業のさらなる拡大を見据え、グローバル生産拠点であるPT井関インドネシアの体制強化と生産移管を進めています。2022年7月より井関松山製造所で生産していた欧州向け乗用芝刈機を生産移管しコストダウンを実現しました。さらに、2023年に工場新建屋の増設を行い22,000台の生産能力に増強し、より低コストに生産できる体制を整えました。PT井関インドネシアの生産台数は、2023年から2024年においては北米市場動向の影響を受け生産調整を行ったため一時的に減少していますが、国内で製造している製品のさらなる移管と海外事業の成長戦略の推進により今後増加を見込んでいます。



生産能力を増強したPT井関インドネシア

グローバルベースでの最適生産体制の構築を加速し、収益性の改善を図っていきます。

抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「生産最適化」

国内外製造所の最適生産体制の構築については、これまでも収益性改善に向けた重点施策として取り組みを進めてきましたが、プロジェクトZにてさらに加速していきます。2024年7月には、トラクタやエンジンを製造する当社マザー工場である井関松山製造所とコンバインを製造する井関熊本製造所との経営統合の組織再編を予定しています。機種と拠点の最適配置や将来を見通した設備投資を改革の施策としており、拠点間で重複する工程の集約を行い、人的資源や投資・システムの集約により在庫圧縮と固定費削減を実現し、生産・資産の最適化を図り強靱な体質をつくっていきます。また、PT井関インドネシアの増産体制を強化し、グローバル展開を加速していきます。



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井関インドネシアの増産体制構築

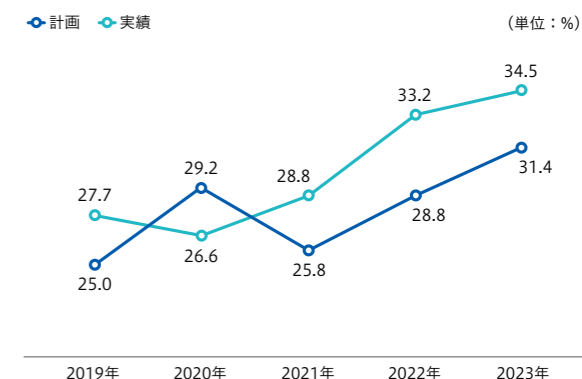
調達 サプライチェーンマネジメントの強化

本社購買部と製造子会社の調達部門を統合し、集中購買による最適調達の取り組みを強化しています。海外調達は間接購入を含め2023年度30%強となり年々増加していますが、紛争やテロの問題等の地政学的リスクに対しては国内回帰の検討、円安による為替リスクに対しては地域ごとの打開策を作成し、最適調達を推進しています。

また、インド国内にて第2位のシェアを有するTAFE社と技術・業務提携契約を締結しています。商品の価格競争力強化のために、当社トラクタにTAFF社生産の部品を採用し始めており、今後他機種へ展開していきます。

引き続き取引先とのコミュニケーションを強化し、生産ロスやライン停止リスクを回避し安定した生産を行いつつ、適正価格で良質な部品の調達を目指します。

海外調達率の推移



トピックス

自動化

業界初となる120馬力クラスでの 有人監視型ロボットトラクタの開発

農業従事者が減少する中で人手不足が深刻化している一方、食料安全保障や食料自給率向上が求められています。その解決策のひとつとして、農作業の超省力化に寄与する自律作業農機（ロボット農機）が注目されており、特に、大規模なほ場では、協調作業等による作業効率アップにつながる大型クラスの無人トラクタへの期待が高まっています。当社は、今後拡大が見込まれる当市場において、他社に先駆けて国内最大クラスである120馬力のロボットトラクタを商品化しました。



「安全性確保ガイドライン」準拠の無人作業
「安全性確保ガイドライン」のレベル2を満たすことによって有人監視下での無人作業が可能

スムーズな自動作業
畑作業中に巻き上げる埃の誤検知への対応によって、スムーズな自動作業の実現

大規模ほ場への拡大
通信性向上によって、より大規模のほ場でも使用可能

環境負荷低減

可変施肥技術とマップデータを活用した田植機の開発

水稲生産者の大規模化に伴うデータ活用の進展にあわせて、気候変動への対応として過剰施肥を防ぐ可変施肥技術活用のニーズが高まっています。当社独自の技術を搭載した可変施肥田植機に、JA全農が展開するAIを活用した栽培管理支援システム「ザルビオ®フィールドマネージャー」に対応したマップデータ連動可変施肥仕様の田植機を発売し、スマート田植機のラインナップをさらに強化しました。



肥料コスト削減
施肥マップのデータから施肥量を可変させることによって、過剰施肥の抑制および施肥不足の解消

作物品質の安定化
過剰施肥を抑え地力ムラを抑えることにより、生育ムラ解消や倒伏軽減

簡単な操作性
ISEKIアグリサポートからマップを読み込むことで、従来のマップ登録が不要になり誰でも簡単操作を実現

気候変動への対応

井関グループは、2022年5月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、同提言に即した情報開示を行っています。



ガバナンス

自然からの恩恵を受ける農業や景観整備事業は、気候変動と密接な関係にあり、農業機械総合専門メーカーである当社の事業活動にも大きな影響を受ける可能性があることから、気候変動への対応を経営の重要課題のひとつと位置づけ環境経営を実践しています。

気候変動のリスクと機会については「ESG委員会」において統括管理しています。委員会は原則毎月開催し、気候変動のリスクと機会に関しては年4回、検討・審議を行っています。委員会で審議した内容は取締役会へ答申し、重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで経営陣の関与強化を図っています。(ESG委員会についてはP53をご覧ください。)

戦略

井関グループは気候変動が事業に与える影響度を認識し、そのリスクと機会を管理し経営判断に織り込むため2021年に気候変動シナリオ分析を試行しました。

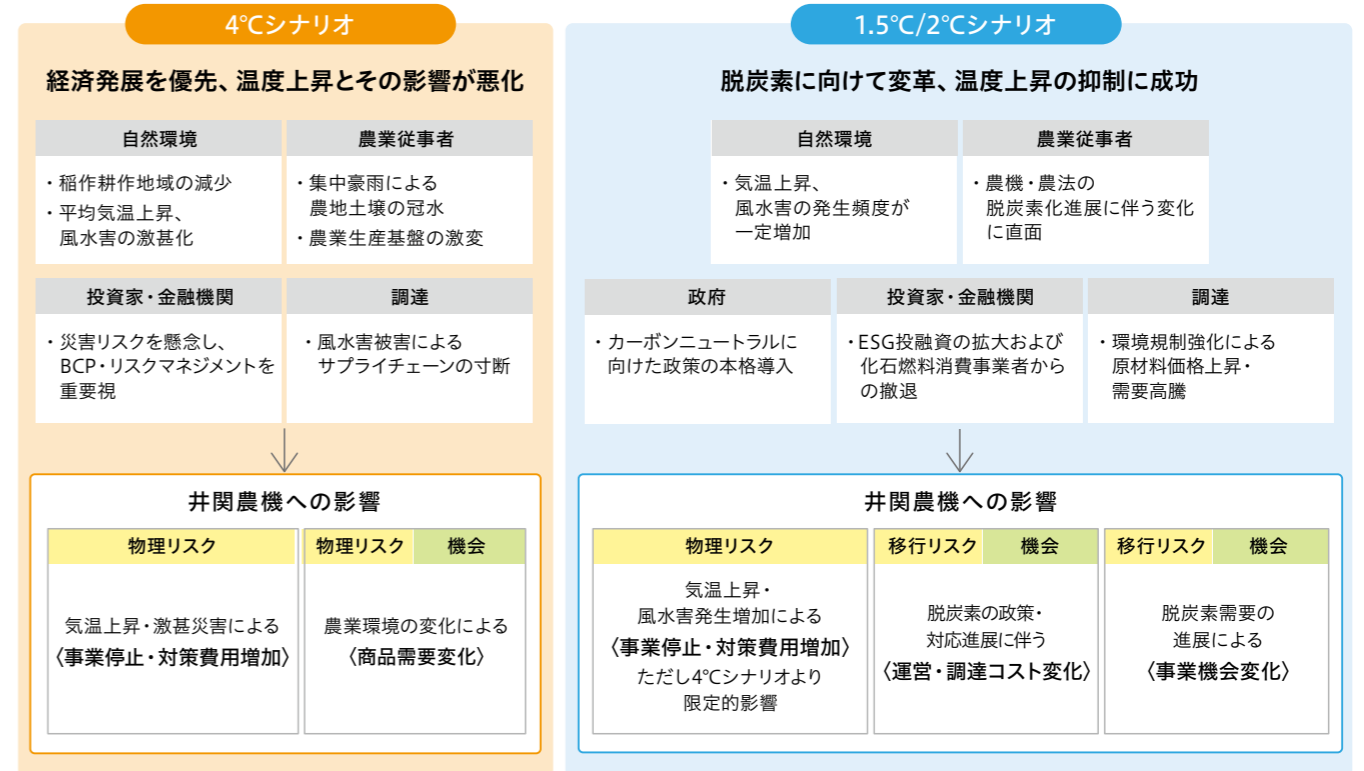
外部シナリオを参照した1.5°C/2°Cシナリオ、4°Cシナリオの2つのシナリオから主要事業である農業機械事業の国内外のバリューチェーン全体を対象に分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。データ収集および分析は、総合企画部戦略企画室が中心になり、組織横断(国内営業・海外営業・商品企画・財務・購買・品質・環境関連部門)で実施しました。定性・定量評価等については2030年を想定しています。

シナリオ分析をもとにしたリスク・機会、対応策

リスク区分	内容	1.5°C/2°Cシナリオ		4°Cシナリオ		対応策時期	戦略・対応策の方向性	既存の取り組み	今後の取り組み			
		財務影響	可能性	財務影響	可能性							
移行リスク	技術	技術開発の遅れによる競争力の低下				短期	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農業機械の研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品(トラクタ・コンバイン・田植機)の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始(2022年12月) バイオ燃料(HVO)対応商品の販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発 			
	市場	ニーズや社会インフラの状況により需要が低下し売上が低下				短期						
	政策	炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加 財務影響算出根拠 P51 補足情報				中期				<ul style="list-style-type: none"> TCFD情報開示の段階的な詳細化 GHG排出量の網羅的把握と削減計画の棚卸し 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の特定、シナリオ分析の実施 GHG排出量把握と開示(スコープ1・2および3) 海外事業拠点においてI-REC導入(2022年より) 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の定期的な見直しと経営計画への反映 販売拠点を含むGHG排出量の把握と削減目標スコープの見直し ICPの導入検討
	評判	投資家等のステークホルダーからの評価低下、ダイベストメント、または株価暴落				中期						
	市場	気候変動によりサプライチェーンが変化し、製造のコスト上昇、商品提供が困難				長期						
物理的リスク	急性	風水害の激化により自社/サプライチェーンが被害を受けることに伴う製品・サービス提供体制の停止 財務影響算出根拠 P51 補足情報				短期	<ul style="list-style-type: none"> 生産・販売拠点およびサプライチェーンの水害リスクの詳細把握 サプライチェーンを包含するBCPの策定 	<ul style="list-style-type: none"> BCP策定(国内事業所、生産拠点、販売拠点) 国内購買先マッピング、多重化計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点を含むサプライチェーン全体での水害リスクの詳細把握 グローバル全体のサプライチェーンを包含するBCP策定 			
	慢性	既存商品価値の低下				長期						
		気温上昇によるエネルギー価格の上昇				長期				<ul style="list-style-type: none"> 耕作可能地域の変化・減少に伴う商品販売網の再構築 再エネ電力の調達や省エネルギーの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 燃料転換やコージェネレーション設備の導入 省エネルギー目標の策定(グローバル生産拠点) リスクとしての認識 各生産拠点における脱炭素計画案作成 グループ全体の脱炭素ロードマップ作成 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量に対する再エネ比率の目標値の設定 再エネ発電設備の設置 生産最適化によるエネルギー使用の効率化 長期的な耕作可能地域の変化の詳細調査
機会	商品・サービス	省エネ・GHG削減に寄与する農業機械の需要増				短期	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農業機械の研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品(トラクタ・コンバイン・田植機)の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始(2022年12月) バイオ燃料(HVO)対応商品の販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発 			
		気候変動による農業環境の変化に対応する商品・サービスの売上増				短期						
			農地土壌のGHG排出削減等に寄与するソリューションの需要増				中期	<ul style="list-style-type: none"> 政府や自治体等の補助金事業等に関する動向の注視 生産者の要望に応えるソリューションの検討 持続可能な農業生産基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全型農業について企業や自治体との連携によるイノベーション ㈱フェイスとJ-クレジットに関する事業提携 AIを活用した栽培管理システム(可変施肥マップ)対応のトラクタ・田植機販売 	<ul style="list-style-type: none"> 有償事業としての事業計画策定 モデルケースの実証、事業の全国展開 		

可能性：大(短期的：3年以内)、中(中期的：3~5年)、小(長期的：5年以上)

各シナリオの世界観(2030年想定)



気候変動への対応

リスク・機会の管理

シナリオ分析で特定したリスクと機会は財務影響の大小と可能性の大小の二軸（4象限）で識別・評価し、取り組む時間軸を選定しています。ESG委員会で識別・評価・フォロー体制を構築し、年度ごとに環境変化に伴う戦略の検討・審議、新規リスクの確認を含む見直しを継続しています。短期で事業活動に影響を及ぼすとされるリスクについては「リスクマネジメントワーキンググループ（WG）」の管理に統合し、リスク管理規程に基づき業務プロセスの中で発生防止および損失の極小化を図り、業務の円滑化、資産保全等に努めます。（リスクマネジメントWGについてはP79-80をご覧ください。）

気候変動関連の商品・ソリューションの機会については、商品企画や開発テーマ等の方向性を協議する「商品開発戦略会議」「先端技術戦略会議」等の会議体において評価、検討し、重要案件は経営会議や取締役会の承認を経て開発計画に織り込んでいます。

指標と目標

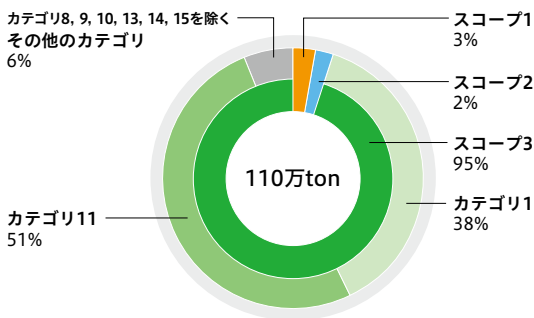
井関グループは、環境ビジョンとして「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す」を掲げています。

指標	目標（環境中長期目標）
井関グループ全体のCO ₂ 排出量（スコープ1・2）	2030年 2014年比46%削減（総量）
エコ商品国内売上高比率	2025年 国内売上高比率65%

バリューチェーン全体での取り組み	
スコープ3 カテゴリ1	2022年4月にサプライヤーに向けCO ₂ 自主削減目標策定を依頼 取引金額の7割を占めるサプライヤーと連携したCO ₂ 削減目標の策定を目指す
スコープ3 カテゴリ11 その他	農業機械の電動化、水素等の代替エネルギーを活用した農業機械の研究・開発 自治体等と連携し環境保全型農業の普及拡大など農産業分野における脱炭素の実証に参画

※2023年の環境中長期目標の実績についてはP61、エコ商品認定制度と過去の実績は井関農機ホームページをご覧ください。

バリューチェーンを通じたCO₂排出量



2023年実績	
合計スコープ1・2・3	110万トン
スコープ1	2.8万トン
スコープ2	2.7万トン
スコープ3	105万トン
カテゴリ1	42万トン
カテゴリ11	56万トン
カテゴリ その他	6.7万トン

算出の対象：井関グループ連結対象（海外拠点含む）

※環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」を参考に算出しています。
 ※カテゴリ11は該当年に販売した商品の生涯耐久年数使用した仮定に基づき将来の排出量値を含んでいます。
 ※カテゴリ12は該当年に販売した商品の将来廃棄時の排出量値となります。
 ※海外拠点のスコープ3算出には国内の排出原単位データベースを使用しています。
 ※各カテゴリ排出量等の詳細は井関農機ホームページをご覧ください。

補足情報

シナリオ分析において主に参考にした外部シナリオ

1.5°C/2°Cシナリオ	IPCC AR6 SSP1-1.9, SSP1-2.6（産業革命以降の気温上昇が1.5°C/2°C未満に抑えられる気候政策シナリオ）、IEANZEシナリオ、APSシナリオ
4°Cシナリオ	IPCC AR6 SSP3-7.0, SSP5-8.5（地域対立/化石燃料依存で気候政策を導入しないシナリオ）

財務影響算出根拠

炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加
<ul style="list-style-type: none"> 2030年の井関グループのGHG排出総量を2020年度と同水準の6.4万トン/年（Scope1+2）に炭素価格を乗じ算出（1ドル＝140円） 1.5°C/2°Cシナリオ130ドル/トン2030年（IEA「Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector」の先進国の値） 4°Cシナリオ39ドル/トン2030年（IEA WEO 2020におけるSTEPSの欧州の値から想定）

風水害の激化により自社/サプライチェーンが被害を受けることに伴う製品・サービス提供体制の停止
<ul style="list-style-type: none"> 自社拠点および購入金額が1億円以上のサプライヤー拠点を対象に、水害による影響額を算出 自社生産拠点は2020年から2021年の売上高平均、サプライヤーは2021年の購入金額を前記対象サプライヤーで案分し影響額を推測 水害リスクはWWF Water Risk Filterにて各拠点のリスクとハザードマップにより確認 BCPの策定があることから復旧想定期間を20日と仮定して算出（中小企業庁データより）