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

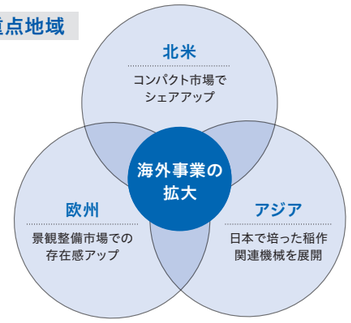
取締役 常務執行役員　海外営業本部長　**谷　一哉**

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。

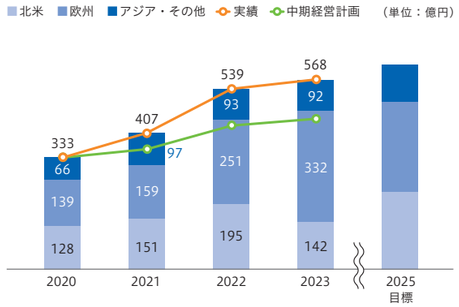
さらに「プロジェクトZ」にて、中期経営計画で掲げている目標を超えて成長を加速させていくことを目指していきます。中でも、欧州ではプロユーザーの景観整備、北米では個人ユーザーの軽作業等に使用されているNon-Agri製品を「成長戦略を牽引するセグメント」と位置づけ一層の推進を図ります。アジアでは当社が国内市場で培ってきた技術・ノウハウを存分に発揮できる農業分野にて将来の成長性を取り込むための事業基盤を拡充していきます。これらの選択と集中をもって農、環境、生活へのインパクトある事業を展開し「豊かな社会」を実現していきます。

事業方針

3つの重点地域



売上高の推移

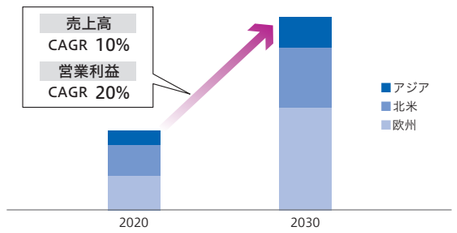


成長戦略を実現するための施策

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

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

【売上高の推移】　※CAGR：年平均成長率



※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

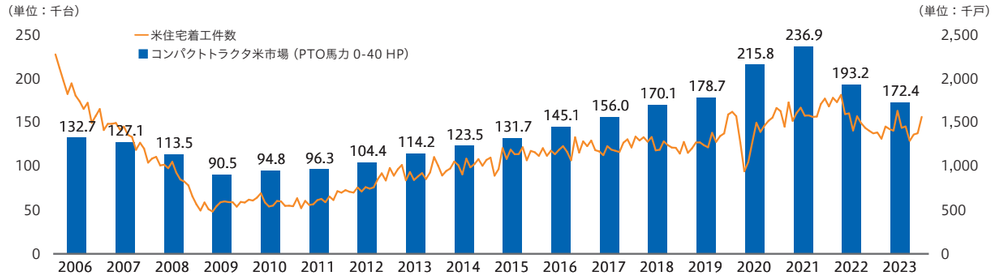
重点施策❶　北米：AGCO社と連携を強化し、コンパクトトラクタ市場でのシェアアップ

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



出典：Association of Equipment Manufacturers（AEM）, United States Census Bureau（USCB）

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❷　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。

CO_2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❸　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。