

プロジェクトZの施策について



井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2024年7月18日



(ご案内)

- ・説明会においては、一部資料の説明順の変更、リリース資料より抜粋したスライドを追加してご説明しております。

1. プロジェクトZの概要
2. 施策の概要
3. 抜本的構造改革
4. 成長戦略



PROJECT  プロジェクトZの概要

聖域なき事業構造改革「プロジェクトZ」

- 2030年長期ビジョンの実現に向け、「プロジェクトZ」が中核となり聖域なき事業構造改革を推進する

聖域なき事業構造改革

【短期集中】・【抜本的構造改革】

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

【成長戦略】

Growth

農作業と景観整備作業の

- ・自動化、省力化
- ・環境負荷低減

をグローバルにISEKIの技術で実現する。

【短期集中】

【抜本的構造改革】

2027年目標

営業利益率

5%以上

ROE 8%以上

DOE 2%以上

PBR
1倍以上

2030年

- ・海外：売上高拡大
2023年比約1.5倍
- ・国内：成長分野への集中と
収益性の高い事業強化

Vision

食と農と大地の
ソリューションカンパニー

【成長戦略】

(プロジェクトZ概要)

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」の実現に向け、聖域なき事業構造改革を推進。

短期的には

- ・生産最適化
- ・開発最適化
- ・国内営業深化

を抜本的施策として、24年～27年の間実施。
27年までに成果を上げる。

加えて、100周年以降に向けた成長戦略を構築。

27年目標として

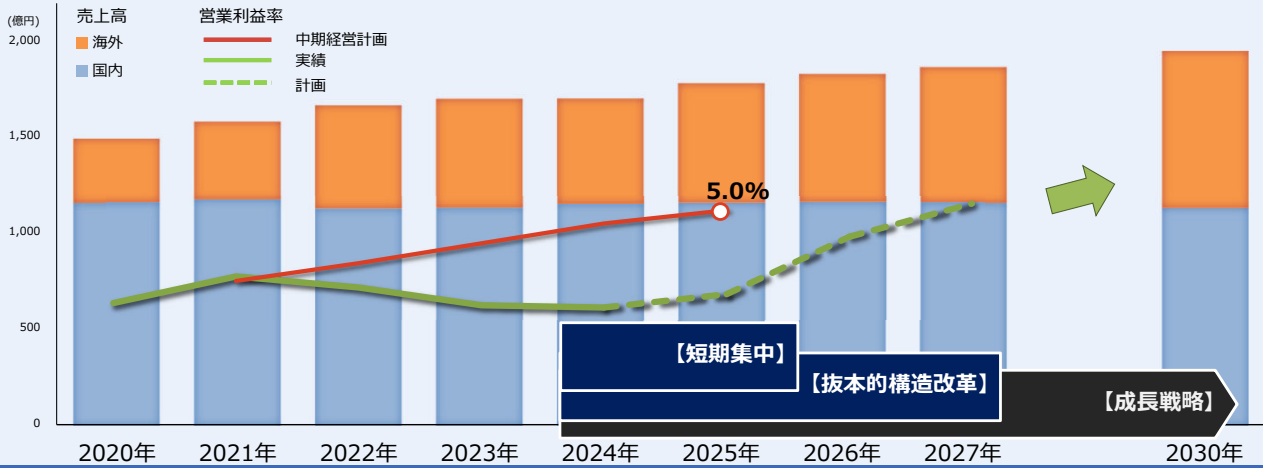
- ・連結営業利益率5%以上
- ・ROE 8%以上
- ・DOEを2%以上

課題のPBR1倍以上に繋げる。

成長への道筋

- 短期集中で痛みを伴う抜本的構造改革の断行により、2024年度決算において特別損失を計上
- プロジェクトZ諸施策の実施により、2027年には営業利益率5%以上を目指す

売上高、営業利益率推移



(成長への道筋)

プロジェクトZ施策の概要を時系列でご説明。

24年および25年は、短期集中で抜本的構造改革を実施する期間であり、営業利益率は横ばいを想定。

施策効果が出てくる26年度以降は、しっかりと回復伸長させていく。

PROJECT  施策の概要

施策(サマリー)

<軸となるテーマ>

抜本的 構造 改革	生産最適化	生産拠点・機種のリ配置
	開発最適化	開発テーマの選択と集中
	国内営業深化	間接業務・在庫の削減
	共通	強靱な企業体質への変革
成長 戦略	海外	成長セグメントに 経営資源を集中
	国内	

今回公表 <施策及び進捗>

(詳細説明ページ)

■生産拠点再編 ✓ ISEKI M&D(松山)に製品組立を集約	P11
■開発リソースの軽減・シフト ✓ 機種・型式の30%集約は、一部対象の 選定は完了、実行フェーズへ	P12
■成長戦略への基盤作り ✓ 広域販売会社統合スキームを決定	P13
■人員構成の最適化と人的資本投資 ■経費削減	P14~15
■地域別戦略の展開 ✓ 欧州景観整備市場の拡充	P18~21
■成長分野への集中 ✓ 収益性の高い事業拡大 ✓ 価値ある農業ソリューションの提供	P22~26

7

(施策 (サマリー))

右側赤枠部分を今回公表。

痛みを伴う抜本的構造改革を確実に実施、
成長戦略に繋げる。

施策ごとの増益効果

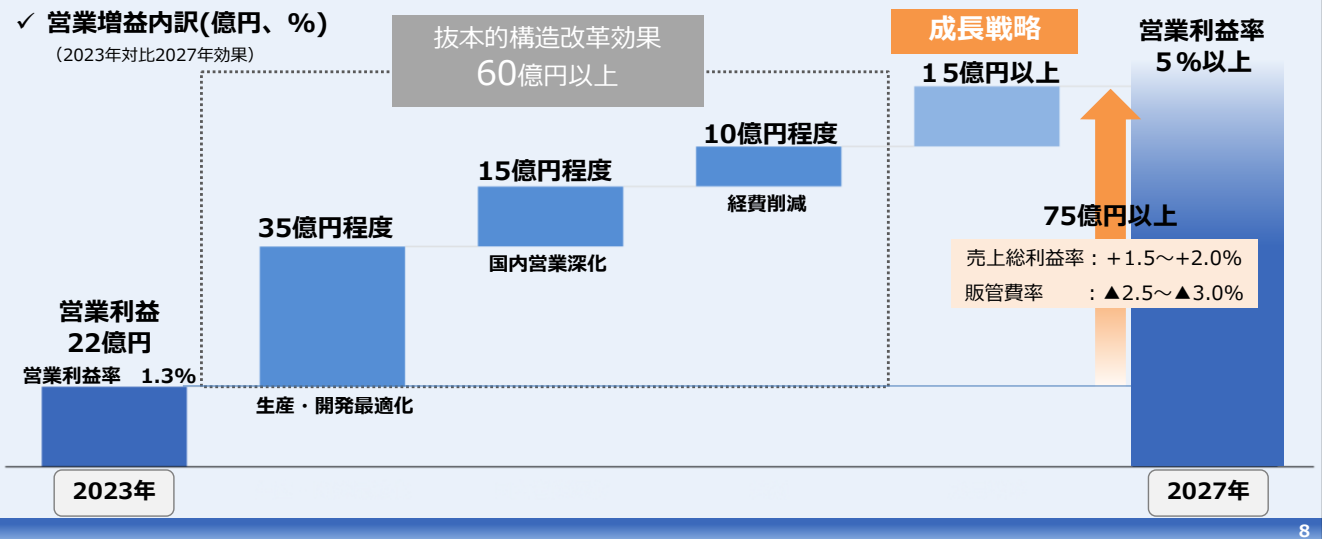
ISEKI

2027年 連結営業利益率5%以上を目指す

- 抜本的構造改革・成長戦略により75億円以上の営業増益効果を創出
- 国内・海外成長分野への集中など施策を着実に遂行

✓ 営業増益内訳(億円、%)

(2023年対比2027年効果)



(施策ごとの増益効果)

抜本的構造改革と成長戦略により、
2023年比75億円以上の営業増益効果を創出、
2027年連結営業利益率5%以上を目指す。

75億円の増益効果のうち、

- ・ 抜本的構造改革の効果は60億円以上
- ・ 成長戦略の効果は15億円以上

を見込む。

PROJECT  **Smart&Sharp**
抜本的構造改革

<今回公表>

- 生産最適化 : 生産拠点再編の方針
- 開発最適化 : 製品利益率改善と機種・型式集約の進捗
- 国内営業深化 : 広域販売会社統合スキーム
- 共通 : 人員構成の最適化と人的資本投資の施策と効果

生産・開発最適化

ISEKI

製造所の強靱な体質づくりと開発リソースの軽減・シフト

- 生産最適化：生産拠点再編のため設備投資を実施、生産性向上による収益体質の向上
- 開発最適化：製品利益率改善の短期実行、開発リソースを軽減し成長テーマへシフト

生産最適化

- ✓ ISEKI M&D(松山)に製品組立を集約
- ✓ 海外生産拠点の能力増強
- ✓ 生産拠点 設備投資(国内再編、海外増強)
 - ・総投資：460億円(24年～30年)
 - ・主な投資：建屋新設、生産設備（組立・塗装）

開発最適化

- ✓ 短期的に製品利益率改善を実行中、改善の効果は2025年以降発現
- ✓ 機種・型式の30%集約は、一部対象の選定は完了、実行フェーズへ
- ✓ 開発機種の集約と共通設計により、開発の効率化を推進し、開発リソースを既存テーマから成長テーマへシフト

効果

◆ 2027年増益効果
35億円程度
(2023年比)

10

(生産・開発最適化)

<生産最適化>

- ・製品組み立て拠点をISEKI M&D松山に集約
- ・海外生産拠点の能力増強
- ・2030年までに総額約460億円の設備投資を段階的に実施

<開発最適化>

- ・短期的に製品利益率の改善を実行中、効果は2025年以降に発現
 - ・機種・型式の30%集約は、実行フェーズへ移行
 - ・機種の集約と共通設計により、開発リソースを軽減
- 既存テーマから成長分野へシフト。

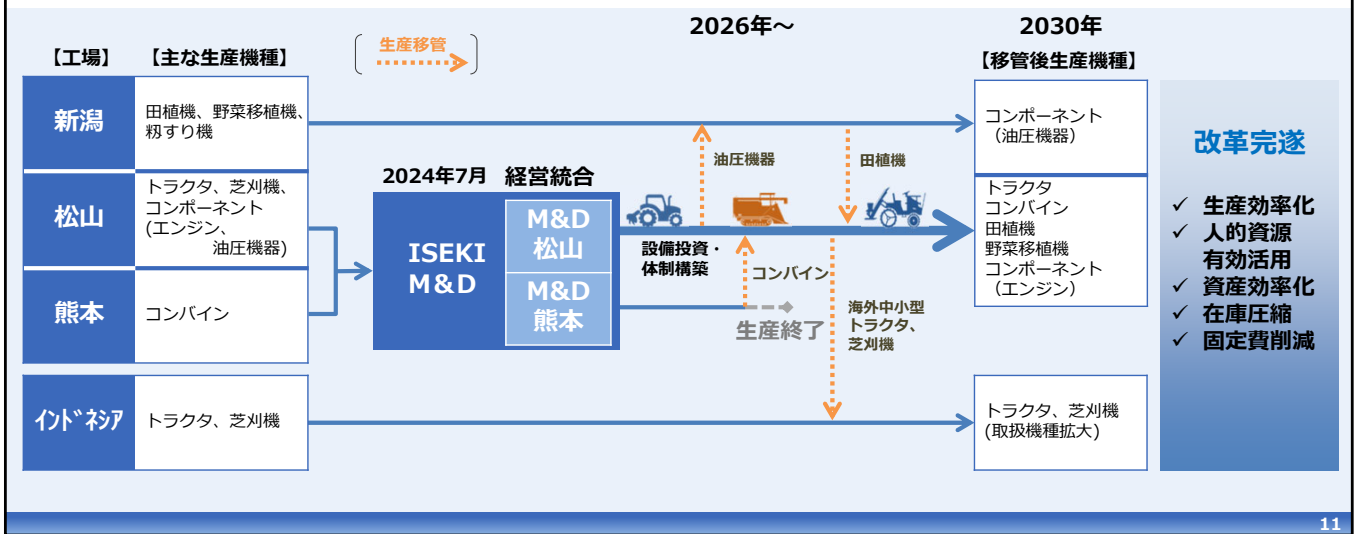
<生産・開発最適化による増益効果>

2027年で(2023年比) 35億円程度を見込む。

※生産最適化効果は、投資による減価償却費増加もあり、ネットすると本格的な効果がでるのは先になるため、効果の多くは、開発最適化によるもの。

製造所の強靱な体質づくりに向けて生産拠点・機種を再編

- 国内製造所再編：コンバイン、田植機をISEKI M&D(松山)に集約。環境変化に迅速に対応できる体制を構築
- 海外生産拠点増強：PT.ISEKIインドネシアへ海外製品を生産移管、拡大する海外事業への対応力強化



(生産最適化 生産拠点再編)

当社の主な製品工場は、国内主要3拠点、海外（インドネシア）。国内各工場は、主力製品の組立て工場のため、工程や設備の重複、季節による操業段差のための在庫など課題を抱えており、生産最適化では、生産性向上、生産効率化、生産平準化を図るため、製品組立拠点の集約やコンポーネント（油圧機器）・部品生産拠点への集約・変更を行う。

「ISEKI M&D松山」に製品の組立拠点を集約、熊本での生産を終了し、コンバイン組立を2026年迄に松山に移管。

- ・ 熊本に所属する社員については、継続雇用を前提
- ・ 従業員雇用に係る諸条件は労働組合と協議中、生産終了後の跡地については検討中
- ・ 本件に伴い損失計上見込む。詳細確定次第、速やかに公表する

井関新潟製造所に油圧機器等のコンポーネントの生産を集約後、新潟で生産している田植機を松山に移管。

海外インドネシアには、生産能力増強を行い、

- ・ 海外向けの中小型トラクタ
- ・ 芝刈機

を移管し、海外事業への対応力強化

開発最適化

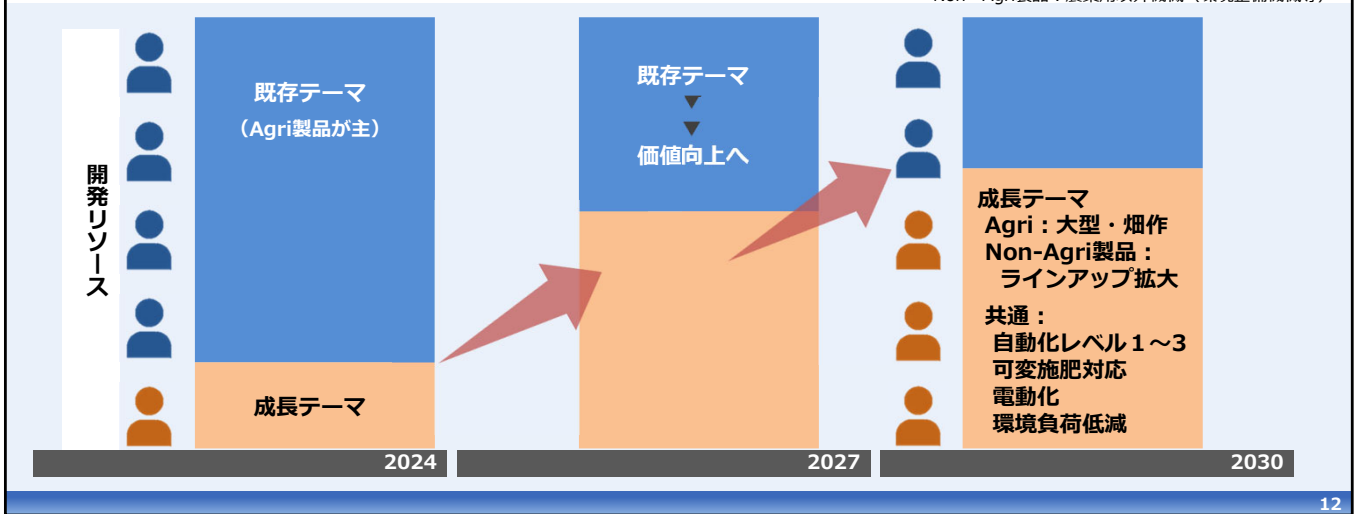
ISEKI

開発リソースの軽減・シフト

- 機種・型式の30%集約については、一部対象の選定は完了、実行フェーズへ
- 開発機種の集約と共通設計により、開発の効率化を推進し成長テーマへ開発リソースをシフト

※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）



12

(開発最適化)

機種・型式の30%以上集約・共通設計により、開発の効率化を推進し、開発リソースを軽減。大型・先端技術や環境負荷低減などの成長テーマへシフト。競争力強化を図る。

機種・型式の集約では、機種30%削減に目途が立ち、部品の見直しは共有化など徹底的に進めており、一部実行フェーズに移行している。型式については引き続き選定中。

開発手法の見直しなど、開発・生産の効率化を進める。

既存テーマについては、OEMや他社商品の拡充を含め安定供給を継続。

同日に「ヤンマー社とのアライアンス強化」も公表。

- ・ 開発リソース軽減
- ・ 生産設備投資負担軽減

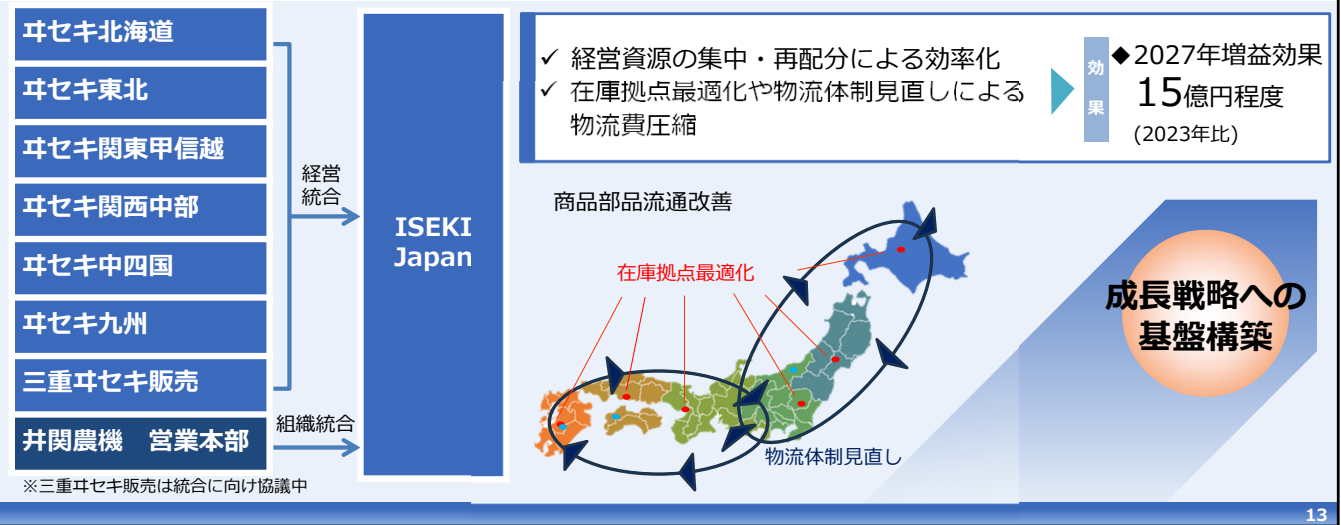
に対し、効果が見込める欠かせない要素。

国内営業深化

ISEKI

ISEKI Japanを2025年1月に発足、成長戦略への基盤構築

- 国内広域販売会社（6社）および三重伊セキ販売を経営統合
- 新会社と井関農機 営業本部機能を統合し、経営効率を向上



13

(国内営業深化)

- ・ 国内広域販売会社6社
- ・ 三重伊セキ販売

を経営統合し、

2025年1月1日に株式会社 I S E K I J a p a n を設立。

加えて、新会社と井関農機営業本部機能を統合。

- ・ 経営資源の集中・再配分による経営効率の向上
 - ・ 在庫拠点・運用の最適化
 - ・ 物流体制見直しによる物流費の圧縮
- を図るとともに、成長戦略への基盤を構築。

増益効果は15億円程度を見込む。

人員構成の最適化・経費削減

ISEKI

持続的な成長戦略を実現するため新たな人員体制を構築

- 人員構成の最適化と人的資本投資を同時並行で強力に推進し、強靱な企業体質への変革を短期間で実現する

人員構成の最適化と人的資本への投資

人件費増益効果 合計10億円※

✓ 人員構成の最適化

- ・ 間接部門のスリム化
- ・ 希望退職の募集

効果

◆2027年増益効果
30億円程度
(2023年比)

✓ 人的資本への投資

- ・ エンゲージメント向上・処遇改善
- ・ 市場競争力を高める教育、研修の充実
- ・ 外部人材を含めたダイバーシティの推進
- ・ 成長分野への人材配置

投資

◆2027年減益影響
△20億円
(2023年比)

※人件費増益効果 合計10億円は、P8施策ごとの増益効果「生産・開発最適化」・「国内営業深化」の内数として計上しています。

経費削減

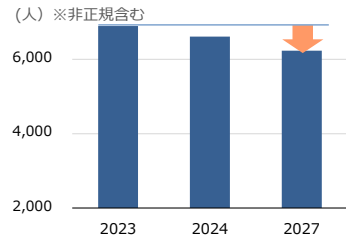
✓ 販管費削減 (上記効果含まず)

- ・ 組織・業務の統合による業務効率化
- ・ 徹底した運営経費の削減

効果

◆2027年増益効果
10億円程度
(2023年比)

総人員変化 (人員構成最適化)



【希望退職概要】

対象者	45歳以上の井関農機正社員・シニア社員
募集人数	80名程度
募集期間	2024年10月～2024年11月

人材強化による
生産性20%向上(2023年比)

14

(人員構成の最適化・経費削減)

< 人員構成の最適化 >

- ・ 間接部門のスリム化
- ・ 希望退職の募集

< 人的資本への投資 >

- ・ エンゲージメント向上
- ・ 成長分野への人材配置など

2024年から2027年にかけて、一人当たりの生産性を20%向上。

< 販管費削減 >

- ・ 組織・業務統合による業務効率化
- ・ 徹底した運営経費の削減

< 各施策効果 (2023年比) >

- ・ 人員構成の最適化による効果：30億円程度 (※1)
- ・ 人的資本への投資：△20億円 (※2)
- ・ 販管費削減：10億円程度

※1・2は「生産・開発最適化」「国内営業深化」増益効果の内数

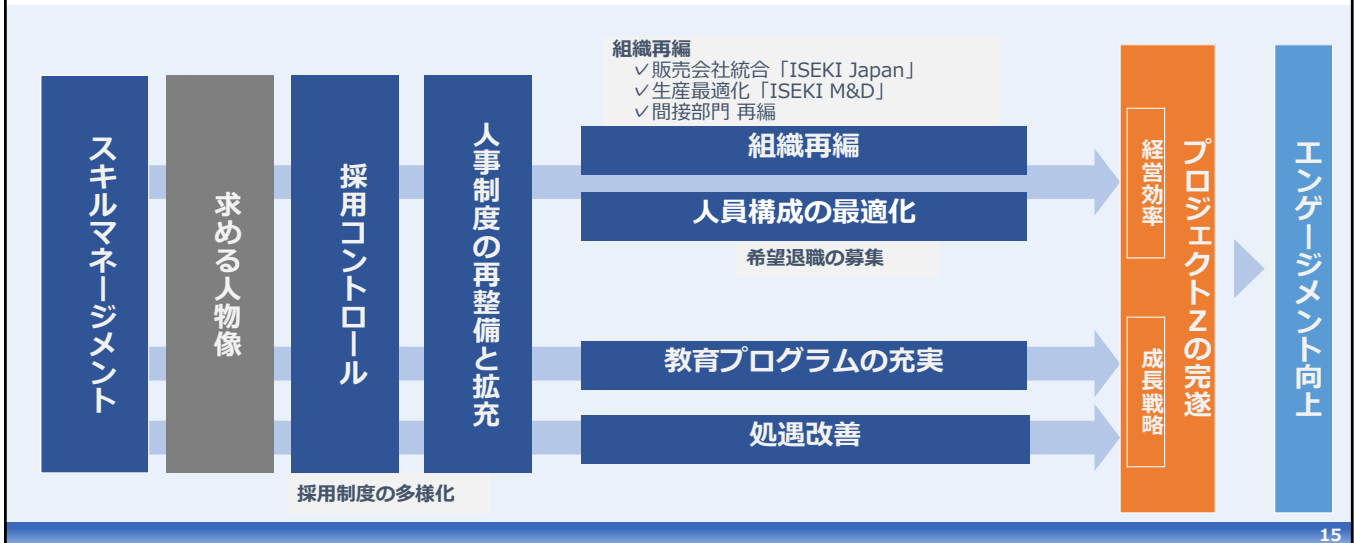
希望退職の諸条件については労働組合と協議中、本件に係る一時費用の発生は損失計上を見込んでいる。影響額の詳細は、確定次第、速やかに公表する。
※リリース資料参照ください。

人的資本への投資

ISEKI

プロジェクトZ完遂のために必要な人事施策を整備

- 一人当たり生産性向上のため、組織再編と人員構成の最適化
- 人的資本投資により将来人材へのエンゲージメント向上と成長に必要な人材を確保



(人的資本への投資)

プロジェクトZ完遂のために必要な人事施策。

組織再編や人員構成の最適化と同時に、
多様な人材の登用や教育プログラムの充実などを実施。

人的資本投資によりエンゲージメント向上と
成長に必要な人材の確保に努める。

PROJECT  **Growth**
成長戦略

<今回公表>

- 海外 : 欧州事業戦略
- 国内 : 成長分野への事業戦略

成長セグメントに経営資源を集中

- 海外 ▶ 地域別戦略の展開：特にプレゼンスがあり収益力の高い欧州での事業拡大を加速
- 国内 ▶ 成長分野への集中、組織・体制再編を行う

成長戦略

海外	<p>✓ 地域別戦略の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州事業の拡大 - 英国代理店PTC社の株式追加取得による連結子会社化 ※PTC社：Premium Turf Care社の略 		効果	<p>◆ 2027年増益効果</p> <p>10億円程度 (2023年比)</p>
	<p>✓ 商品戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Non-Agri商品の拡充、環境対応型商品の投入 ※Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等） 	<p>フロントモア-</p> 		
国内	<p>✓ 成長セグメントでの拡販</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織再編による成長分野への集中 ・ 価値ある農業ソリューションの提供 大型・先端・環境・畑作 ← 「ヒト」「モノ」「ノウハウ」 	<p>大型ロボットトラクタ TJW1233-R</p> 	効果	<p>◆ 2027年増益効果</p> <p>5億円程度 (2023年比)</p>

(成長戦略)

< 海外 >

- ・ 地域別戦略：欧州事業の拡大
- ・ 商品戦略：Non-Agri商品の拡充、環境対応型商品の投入などの展開により事業拡大。

< 国内 >

- ・ 成長セグメントでの拡販

< 成長戦略の効果（2027年時点） >

- ・ 海外：10億円程度
- ・ 国内：5億円程度

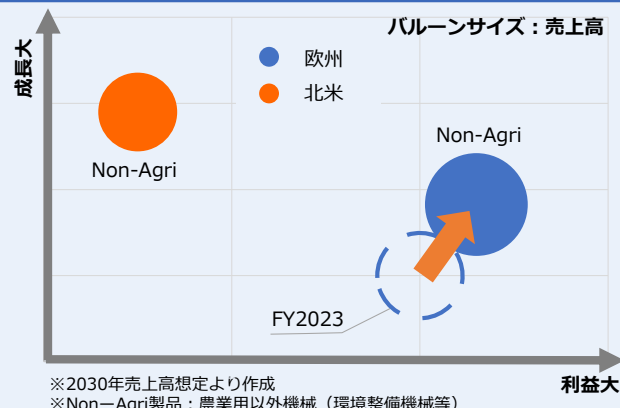
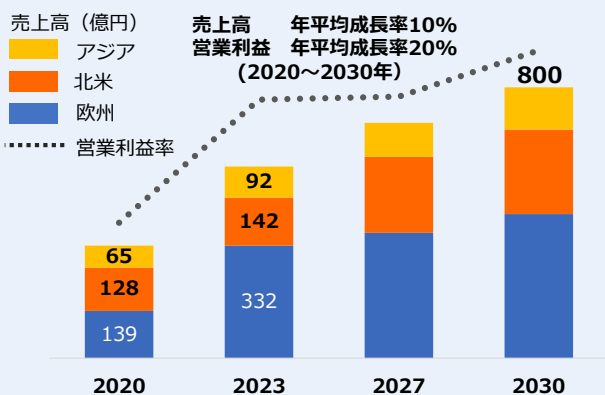
※2027年以降から効いてくるものも多い

地域別戦略の展開

- 北米事業 ▶ AGCO社シェアアップに向け地域特性に応じた商品供給等を推進 ※AGCO社:OEM供給先
- 欧州事業 ▶ 事業拡大と商品の拡充

✓ 地域別戦略の展開
 ✓ 商品戦略
 Non-Agri・環境対応型商品

効果
 ◆ 2027年増益効果
 10億円程度
 (2023年比)



2030年に向け、欧州事業の収益性向上と事業拡大を加速

(成長戦略 海外)

北米・欧州・アジアの3極で事業拡大を図り、2030年に売上高を現在の約1.5倍の800億円まで拡大。

拡大の中心は、利益率が高く成長が期待できる欧州。

欧州市場は、進出から50年以上の歴史があり、井関ブランドが一番定着し、足下で成長中かつ収益力の高い市場。

2030年に向け、欧州事業の収益性向上と事業拡大を加速させる。

欧州景観整備市場でのNo.1ブランドを拡充し欧州売上高400億円超へ

欧州売上高
400億円超
(2030年)

販売戦略
(代理店)

- ✓ 仏・独・英3子会社による地域販売戦略、共同購買、在庫管理等
- ✓ 戦略市場・挑戦市場を勘案した代理店等のM&A

商品戦略

- ✓ プロ用商材(EV含む)、仕入商品拡充
- ✓ 低コストモデル(グローバル)機投入

地域戦略

- ✓ 伝統市場、戦略市場、挑戦市場にカテゴライズした事業基盤拡大

	伝統市場 ブランド認知度・シェア高い 西欧、英国	戦略市場 ブランド認知度高し シェアアップを狙う 北欧・南欧、東欧(一部)、北ア(一部)等	挑戦市場 現時点で未進出の国・地域 トルコ、南ア、東欧(一部)等
商品力強化	プロ用商材拡充(EV含む) グローバル機投入(中/低価格機)	●	●
販売網強化	-カバレッジ見直し -連結子会社化(サービス収入の取り込み)	●	●



(成長戦略 海外)

欧州事業の具体的戦略。

欧州の主要3拠点の一つ、イギリス代理店を連結子会社化。

フランス、ドイツ、イギリスの3つの子会社による地域販売戦略、共同購買、在庫管理等の連携強化に加え、さらなるM&Aも検討。

商品戦略では、プロ用商材、仕入商品の拡充、低コストモデル機も投入。

地域戦略では、伝統市場、戦略市場、挑戦市場にカテゴライズし、事業基盤の拡大を推進。

景観整備事業でのNO1ブランドとして2030年の欧州売上高400億円以上を目指す。

成長戦略 海外

ISEKI

英国代理店Premium Turf Care社(PTC社)の株式追加取得による連結子会社化

- 2025年よりPTC社を連結子会社化。欧州事業の次なる成長ステージを目指す体制が確立
- 欧州域内での在庫一元管理等による効率化や多様な人材交流によるイノベーションの創出等に取り組む

経緯

2017年：PTC社設立 (当社44.5%出資)

販売・サービス網、業績を拡大
英国でのプレゼンス向上

2025年：当社連結子会社化(当社100%出資)

新規連結化

- ✓ 販売テリトリーの拡大や取扱い商材の拡充
- ✓ 欧州域内での在庫一元管理等による効率化
- ✓ 多様な人材交流によるイノベーション創出

効果

◆2027年増益効果
4億円
(2023年比)

※海外 2027年増益効果 10億円の内数

英 Premium-Turf Care



仏 ISEKI France



独 ISEKI-Maschinen GmbH



※着色部:各子会社の販売テリトリー

20

(成長戦略 海外)

イギリスの代理店プレミアム・ターフ・ケア (PTC) 社の連結子会社化について。

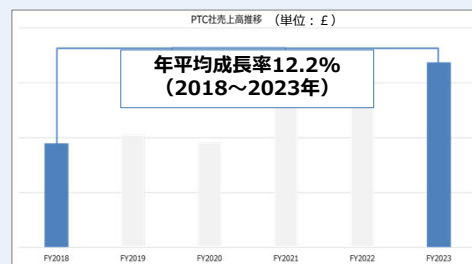
イギリスはフランス、ドイツに次ぐ重要な市場。
販売強化を目的として、2017年に44.5%を出資し、PTC社を設立。

2024年度中に残り55.5%を取得し100%化。
2025年より連結子会社化。

- ・ 販売テリトリーの拡大
 - ・ 取扱商材の拡充
 - ・ 欧州域内での在庫一元管理等による効率化
 - ・ 多様な人材交流によるイノベーションを創出
- 2027年における営業利益効果額は4億円程度。

PTC社 基本情報：会社概要 (2023年12月末時点、190円/£換算)

設立 : 2017年10月
 資本金 : 180千£ (32百万円相当)
 売上高 [2023年12月期] : 16.9百万£ (30億円相当)
 営業利益 : 2.2百万£ (4億円相当、13%)
 代表者 : David Withers
 本社所在地 : 英国 イプスウィッチ市 (ロンドン北東)
 株主、及び持分比率 : Kelly Withers 49.4%、
 David Withers 6.1%、井関農機 44.5%



(成長戦略 海外)

PTC社の概要。

- ・売上高は約30億円
- ・営業利益は4億円
- ・営業利益率は約13%
- ・売上高の年平均成長率は12.2%

成長戦略 国内

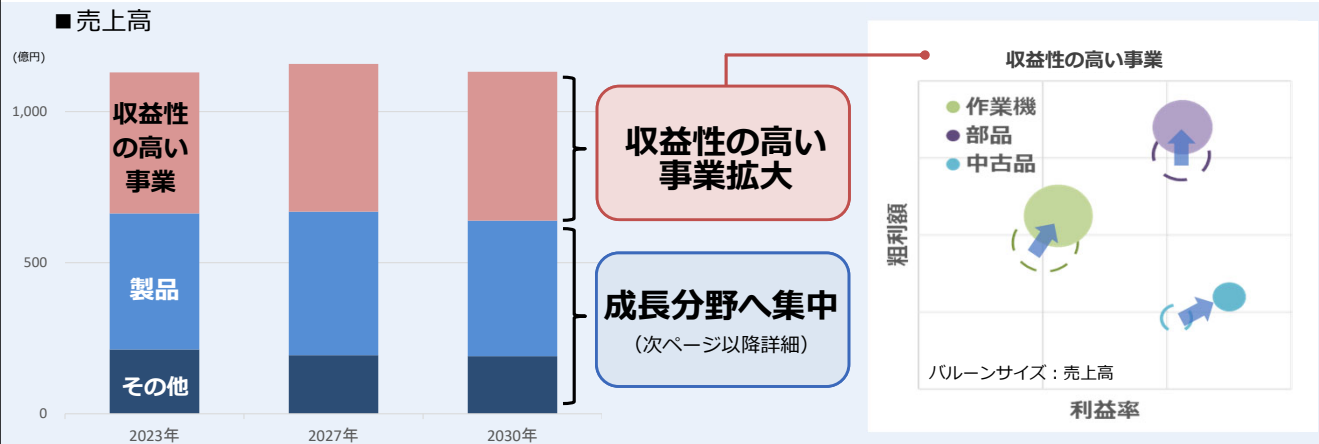
ISEKI

成長分野への集中と収益性の高い事業強化

- ✓ 全国規模でのノウハウ共有により収益性の高い事業を拡大
- ✓ 成長分野への集中・販売強化により、安定した利益を確保

効果

◆ 2027年増益効果
5億円程度
(2023年比)



22

(成長戦略 国内)

成長分野への集中と収益性の高い事業を強化。

国内は農業人口減少とともに市場は厳しいが、
稲作中心の機械とは異なる動きをする製品分野もある。

特に成長分野である

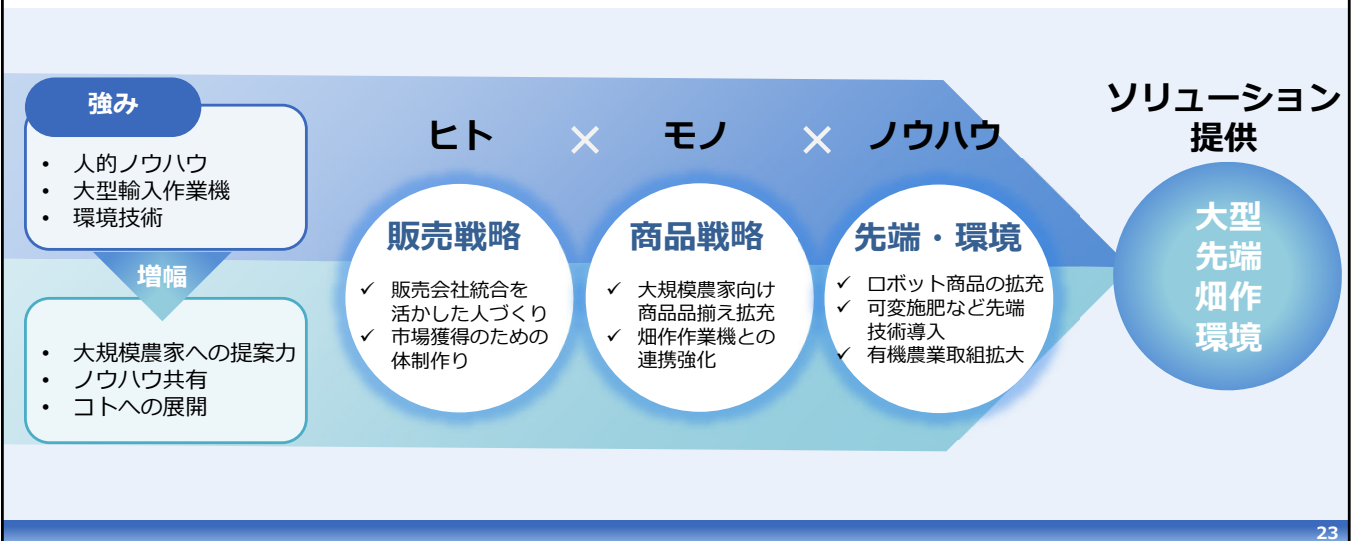
「大型」「先端」「環境」「畑作」への集中・販売強化により、
安定した利益を確保するとともに、
全国規模でのノウハウ共有により収益性の高い事業を拡大させる。

成長戦略 国内

ISEKI

成長分野への集中

- 農業の生産性向上を目的に「大型」「先端」「畑作」「環境」に注力
- 強みを増幅させながら、「ヒト」「モノ」「ノウハウ」でソリューションを提供



23

(成長戦略 国内)

強みである

- ・ 人的ノウハウ
- ・ 大型輸入作業機
- ・ 有機農業や可変施肥技術を始めとする環境技術を増幅させ、大規模農家への提案力や社内のノウハウの共有を進め、

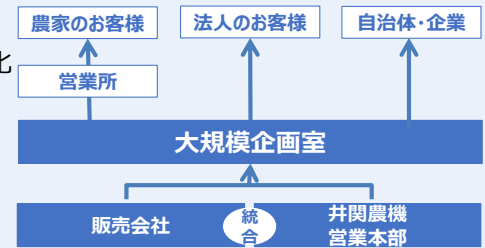
- ・ 販売戦略の「ヒト」
 - ・ 商品戦略の「モノ」
 - ・ 先端・環境に関する「ノウハウ」
- で農業の生産性を向上させる価値あるソリューションを提供する。

成長戦略 国内 ▶ 販売戦略（ヒト）

ISEKI

「大規模企画室」の設置（2025年1月）

- ISEKI Japanと井関農機営業本部の能力を結集
新組織体制によるノウハウ共有の迅速化により顧客拡大と提案力強化
- 「担い手」へのマーケティングを強化
農業に参入する企業向けB2Bビジネスにも着手
- 高まる「大規模」農業ニーズに向けた商品、サービスを提供



人材流動化による人材力の底上げ

- 大型機械や畑作酪農に強い人材育成のため大型市場での研修や配置転換を全国規模で実施していく



24

（成長戦略 国内）

「ヒト」に係る販売戦略。

ISEKI JAPANの設立に合わせて
「大規模企画室」を設置。

販売会社が持つ

- ・商品や地域特有の環境や作物に対するノウハウ

井関農機が持つ

- ・先端・環境のノウハウ

を結集させ、

従来の農家のお客様に加え、

企業向けのB2Bビジネスにも展開。

人材育成にも注力。

大型先端農機や畑作酪農に強い人材を育成するため、
北海道を始めとする大型市場での研修や配置転換を
全国規模で実施。

成長戦略 国内 ▶ 商品戦略 (モノ)

ISEKI

大型商品・作業機の拡充

- 大型・先端技術搭載商品
- 畑作業機・トラクタ連動作業機

✓ 大型先端機種種の拡充

TJWロボット

商品拡充



大型

先端

環境

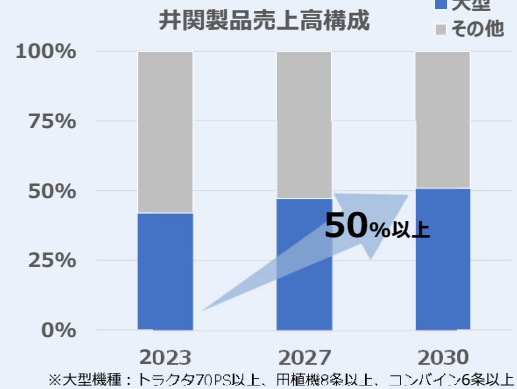
畑作

2024

2030

✓ 大型機種種の売上高構成比向上

(トラクタ、田植機、コンバイン)



25

(成長戦略 国内)

商品戦略。

2030年にかけて、
トラクタ・コンバイン・田植機の
大型先端搭載の商品拡充。

開発最適化の開発リソースの軽減・シフトと
リンクして成果が出てくる。

また、農業機械と作業機の連携を強化。

2030年には収益性の高い大型農機で
売上高構成比率50%以上を占める計画。

先端技術商品の普及促進

- 商品とサービスの拡充により農業の自動化を加速
- 可変施肥や有機農業の推進で環境負荷を低減

▶ 価値ある農業ソリューションの提供

ロボット農機

- ✓ 商品の拡充と人材育成、稼働支援体制の構築
- ✓ 自治体・企業間連携による高精度位置情報の提供

可変施肥

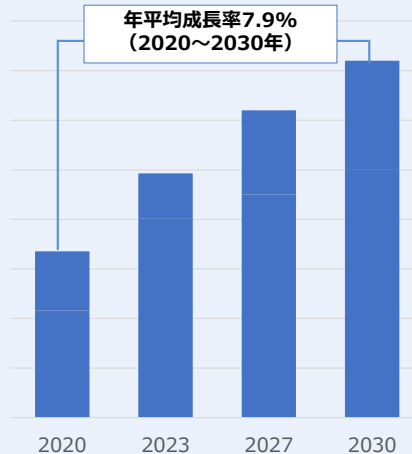
- ✓ 自治体等との連携強化
- ✓ 農林水産省クロスコンプライアンスへの対応支援

有機農業

- ✓ 新型アイガモロボ投入
- ✓ 有機栽培ノウハウの展開



先端技術商品売上高



（成長戦略 国内）

先端・環境などのノウハウ。

ロボット農機とサービスの拡充により農業の自動化を加速。

当社の強みである

可変施肥、有機農業など環境負荷を低減する技術やノウハウを展開し、農業の成長分野へ価値ある農業ソリューションを提供。

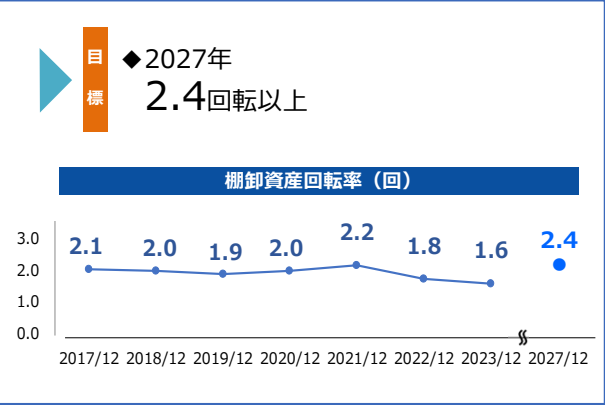
情報ノウハウを核とした『サービス』へ対応し、長期ビジョン「食と農と大地のソリューションカンパニー」達成に向け進んでいく。

棚卸資産圧縮

- 製品組立工場集約により季節商品の在庫最小化
- 機種・型式集約、組織再編、一元管理等による在庫圧縮

棚卸資産回転率

- ✓ 製品組立工場集約による調達・物流体制の構築
 - ・ 季節商品に適時対応する生産体制
- ✓ 機種・型式集約による生産・販売の効率化
- ✓ 販売会社統合による在庫圧縮
- ✓ 在庫一元管理による在庫の効率運用 (国内・海外(欧州))
- ✓ サプライチェーン戦略
 - ・ 環境変化に強いサプライチェーンの構築
 - ・ 調達から物流の連携強化



(成長戦略 資産効率化)

棚卸資産の増加は早期に解消すべき重要な課題。

棚卸資産回転率 2.4回転以上を目指す。

- ・ 製品組立工場の集約
 - ・ 販売会社の統合
 - ・ 機種・型式集約
- など 各施策を実行することにより圧縮。

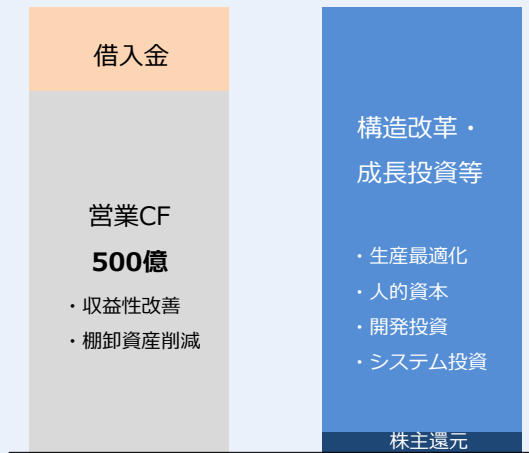
- ・ 環境変化に強い柔軟なサプライチェーンの構築
 - ・ 調達から物流の連携強化
 - ・ リードタイムの短縮
- などにより仕掛在庫削減を進める。

成長戦略 成長に向けたキャッシュアロケーション

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
- 2027年迄は抜本的構造改革や成長に向けた投資を実施、株主還元はDOE2%以上
- 2028年以降、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

■ 2024～2027年 (4年累計)



■ 2028～2030年 (3年累計)



28

(成長戦略 成長に向けたキャッシュアロケーション)

24年から27年の4年累計で稼ぎ出す
営業キャッシュフローは500億円。

28年から30年の3年累計で、
営業キャッシュフロー520億円を計画。

27年までは抜本的構造改革や
成長に向けた投資を実施し、
株主還元はDOE2%以上を見込む。

28年以降は株主還元の向上と有利子負債の圧縮を図る。

今年度（業績予想修正）について ※リリース資料参照ください。
プロジェクトZ施策の構造改革費用約35億円を
2024年12月期決算に損失計上する見込みから、
通期業績予想の当期純利益について修正。

- ・熊本の生産終了に伴う、土地建物・機械設備に関する減損損失
- ・熊本の従業員雇用に関する経費
- ・希望退職に係る特別退職金など

配当予想は変更なし。

- ・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。



(おわりに)

発表同日、グループ全従業員向けに、

- ・プロジェクトZは実行フェーズへと移行し、今回、痛みを伴う変革を実行する、一方で、この痛みを乗り越えなければISEKIの未来もないこと。
- ・食料安全保障や地球環境の持続可能性が叫ばれている昨今、食を支える農業、環境に直結する私たちの仕事は必要不可欠で、社会に必要とされていること。
- ・この痛みを乗り越えることができなければ、まさに“痛み”の当事者となる仲間に向き合えないこと。
- ・私と一緒に、ISEKIの未来次の100年を築いてほしいこと。等を伝えた。

持続的な成長への礎を築くため

「筋肉質」な企業となるための体質転換を
全社一丸となって実現させるのが
私の果たすべき役割だと自認している。
一層の覚悟をもって、
プロジェクトの完遂と成長を目指していく。