

トップインタビュー

変革

『次の100年に向けて…』

代表取締役 社長執行役員

富安 司郎



プロジェクトZの着実な遂行で、 ステークホルダーとの価値共創を通じて 将来のISEKIグループに期待を持っていただける経営に 努めます

Session 1.

ビジネスモデルと
目指す価値創造に向けて

Q 井関農機のビジネスモデルとコアコンピタンスについて、聞かせてください。特に事業を支える3つの強み（技術力、営業提案・サポート力、連携によるイノベーション）が、どのように独自のビジネスモデルとして機能しているのかを教えてください。

当社グループは「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を通じ、豊かな社会に貢献する」を基本理念とし、農業・景観整備といったエッセンシャルな分野で、ハードとソフトの両面から価値を創造するビジネスモデルを展開しています。開発・生産・販売・サービスを一貫して担い、現場のニーズに即した最適な製品やソリューションを提供しています。

技術力では、農業現場の課題解決を出発点に、フィードバックを設計へ循環させる開発体制を整えて、自脱型コンバインや可変施肥田植機といった革新的な製品を生み出してきました。これらの技術は景観整備分野にも展開されており、設計者の農業研修といった現場への理解を深める教育体制も整えています。

営業提案・サポート力では、単なる販売にとどまらず、先端営農技術の提案や技術支援を通じて課題解決に取り組んでおり、2015年設立の「夢ある農業総合研究所（夢総研）」では、産官学連携のもとスマート農業の研究・実証・普及を推進し、アイガモロボやJ-クレジットを活用した環境保全型スマート農業の提案にもつなげています。

連携によるイノベーションも、当社グループの大きな強みです。お客さまの声を起点にして、研究機関や企業と協業し、ロボット田植機、可変施肥田植機、JA全農様とのマップデータ連携などを展開してきました。欧州では現地特有の芝に適した

乗用草刈機を投入するなど、地域密着型製品の開発も進めています。これらは、長きにわたって培ってきた私たちのコアコンピタンスでもあり、技術と現場対応力の結晶です。

Q 今後10年でどのような姿を目指しているのでしょうか。その進化が、どのように社会的・経済的価値につながると考えていますか。

今後も市場の変化に柔軟に対応しながら、ビジネスモデルを進化させ続ける必要があると強く感じています。これまでは、稲作中心から野菜作への対応や製品の高性能化があり、ハードとデータ活用含むソフトを組み合わせたトータルソリューションの提供へと、段階的に事業構造を変化させてきました。こうした変化の中で、当社の基本理念である「お客さまに喜ばれる製品の提供」を「製品・サービスの提供」へと進化させました。

農業にとどまらず、草刈機などの景観整備や環境対応商品へと事業領域を広げて、欧州では、電動商品の拡販で社会課題の解決と業績拡大を同時に実現しました。これからの10年、国内農業では担い手の集約・大規模化がますます進み、食料安全保障の観点からも「大型・先端・環境・畑作」への需要は更に高まると見えています。私はこの変化に応じた国内事業の再構築と、海外を中心とした成長戦略の並行推進が不可欠だと考えています。世界に目を向けると、人口増加で食料増産ニーズが高まるものの、耕作面積には限りがある中で、生産性向上の手段として農業機械の重要性は更に高まると予想されます。「儲かる農業」「持続可能な農業」の実現を通じて、社会的・経済的価値の双方を提供できると私たちは確信しています。

また、環境課題への対応は急務となっています。電動化については、欧州で展開している乗用草刈機を起点にして、今後は対象機種を更に拡充していきます。美しい景観や快適な生活環境の保全是社会基盤そのものであり、こうした取り組みを通じて、私はISEKIグループが持続可能な社会の実現に貢献できると信じています。

トピックインタビュー



Session 2.

プロジェクトZへ
1年目の成果と課題、今後の見通し

Q プロジェクトZの1年目となる2024年12月期をどのように評価していますか。

2024年はプロジェクトZの本格始動の年であり、私にとって「新たな変革の第一歩」と捉えていました。業績は前期比で減収・減益となりましたが、構造改革初年度として想定通りの着地となりました。ここで重要なのは、「筋肉質な企業体質」への転換に向けた基盤づくりが着実に進んだことです。

ただし、プロジェクトZの主要施策はほぼ計画通りに進みましたが、収益への本格的な寄与にはまだ時間がかかると見ています。私たちは、2026年以降にその成果が業績に表れると見込んでいます。

国内では米価上昇が追い風となり、市場に回復の兆候が見えています。海外では欧州は景気が弱含みの中でも高水準の売上高を維持しており、アセアンは需要減、韓国では在庫調整が続きましたが、現地販売の基盤強化は進んでいます。一方で、北米は需要の軟調さが続いており、今後は関税リスクへの備えが課題です。財務面では、棚卸資産の削減によって総資産を圧縮し、資産効率が改善しました。ここで、2期連続赤字だった営業キャッシュフローが2024年に88億円の黒字へ転換したことは、構造改革の進捗を示す象徴的な成果です。これは将来の成長投資への備えとしても、意義深いと捉えています。

この1年を通して、私は「変革」を実現するには短期的な数値に左右されず、将来に向けた布石を着実に打ち続けることが必

要であり、それを先頭に立ってやり抜くことが経営トップの使命だと改めて実感しました。

Q プロジェクトZにおける「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の進捗状況と、経営トップの取り組み姿勢について聞かせてください。

私はプロジェクトZを通じて、開発・生産・販売・サービスすべての領域をゼロベースで見直し、再構築する覚悟で臨んでいます。これまでの延長線上では、持続的な成長は望めないという危機感を持っているためです。ここで次の100年に向けてISEKIグループを根本から鍛え直すという強い意志をもち、この構造改革に取り組んでいます。

「生産最適化」は製品組立拠点の松山工場への集約を進めるとともに、新潟・松山両拠点での建屋新設に着手しました。熊本工場からのコンバイン生産移管も大きな混乱がなく進んでおり、生産体制はより効率的かつ柔軟性のある構造へ移行しつつあります。加えて、投資効率を高めるべく、内容の見直しによって、設備投資額を当初想定の460億円から380億円へ圧縮を図っており、資本効率の観点から意義深い前進と捉えています。

「開発最適化」に関しては、製品利益率の改善という目標のもとで様々な施策を進めていますが、取り組みによっては一部で遅れも見られました。こうした状況に対しては、人的リソースの追加投入を含めた対策を講じています。機種や型式の集約は計画通りに進んでおり、これから本格的な実行フェーズに移っていきます。

「国内営業深化」は、2025年1月1日に株式会社ISEKI Japanを設立させました。販売会社7社の統合に加え、営業本部機能を統合するなど大きな変革を断行しました。また、大規模企画室を新設し、営業戦略と実行力を連動させる体制を整備することでブランド力強化を図ります。これにより、成長分野への注力や市場ニーズへの柔軟な対応を迅速に行える体制が整ったと、私は実感しています。

これらの取り組みに関して、私は「変革は旗を掲げることでではなく、結果で示すもの」だと強く感じています。ISEKIが変わったと、ステークホルダーの皆さまに実感していただけるよう、今後も強いリーダーシップのもと、理念と実行を両輪で進めていきます。

Q 成長戦略の実行段階に入らる中で、海外・国内それぞれの状況と成果について教えてください。地域別の取り組みのポイント、今後の展望についてもあわせてお願いします。

海外と国内の両面で成長の軸を明確にし、実行に移す

基本理念

基本理念

「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じて
豊かな社会の実現へ貢献する

【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

～創業者の想い～

農家を過酷な労働から解放したい

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

— 夢ある農業と美しい景観を支え、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する —



● 井関グループが事業を通じて実現するSDGs

- 持続可能な社会の実現に向けて
- 農業の強靱化を応援
- 住みよい村や街の景観整備
- 循環型社会を目指す環境保全



フェーズを明確化させることが企業価値向上に必要だと考えています。海外では、井関のブランド力が強く、収益性が高い欧州市場を成長エンジンと捉え、2025年1月にイギリスの販売代理店プレミアムターフケア社(PTC社)を連結子会社化しました。これにより、製品の拡販に弾みがつくことを期待しています。欧州はフランスとドイツに加えてイギリスと3社体制が整ったことから、今後は中東欧、トルコ、中近東、北アフリカなどへの販売拡大と在庫の一元管理などによる物流効率化を進めます。また、多様な人材の交流を通じて、地域に根ざしたイノベーションの創出も目指していきます。

国内では、「大型・先端・環境・畑作」を成長領域と位置づけ、販売会社を統合したISEKI Japan内に成長戦略を推進す

る新体制を構築しました。具体的には、大規模企画室と連動する「畑作・酪農推進グループ」「ソリューション推進グループ」を設置し、機動的な戦略展開を図っています。アイガモロボやJ-クレジット、NTTイードローン社との連携による環境保全型スマート農業の取り組みも進んでおり、成果が表れ始めています。

今後は、北海道で高い評価を得ている輸入作業機を、本州をはじめ全国各地で拡販し、畑作・酪農に関するノウハウの全国展開を図ります。また、ICT機器や環境対応商品を核にして、当社の強みである可変施肥や有機農業技術の普及を進めるなど、「大型・先端・環境・畑作」分野へ注力していきます。私たちはこの体制のもとで、地域ごとの課題にしっかりと向き合い、ISEKIらしい価値を現場に届けていきます。

トップインタビュー

Session 3.

サステナビリティへの取り組みと
経営基盤の強化

Q 2030年に向けた長期ビジョンを見据え、ISEKIが掲げるマテリアリティの実現に向けた戦略を聞かせてください。「事業を通じた価値創造」「レジリエントな経営基盤の構築」「財務パフォーマンス向上」の3項目で、企業価値向上に重要と考える取り組みを教えてください。

2030年に向けた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”の実現に向けて、ISEKIグループの持続的成長と企業価値の最大化を実現するには、社会・経済・環境の三軸での取り組みが不可欠だと考えています。その中でも、重視するのが次のマテリアリティ3項目の取り組みです。

第一に、「事業を通じた価値創造」ですが、農業・景観整備という社会インフラを支える事業領域で、私たちは課題解決に真正面から向き合ってきました。国内では農家・農業人口の減少に対応し、「大型・先端・環境・畑作」といった成長分野へ注力しています。欧州を中心に海外展開も進めて、電動商品をはじめとした環境対応型製品の提供にも力を入れています。こうした取り組みは、社会的価値と収益性を両立させると確信しています。

次に、「レジリエントな経営基盤の構築」では、事業環境の変化に対応するためESGの推進を強化してきました。ガバナンスは新たに女性社外取締役2名が就任し、監督機能を強化しています。役員体制のスリム化と機動性の向上、監査・コンプライアンス体制の充実も進めています。また、ブランド価値を高めるため、品質と顧客満足度向上に向けて2025年4月1日に「グローバルQM（クオリティマネジメント）統括部」を新設し、グループ全体で一元管理していきます。人的資本の強化やエン

ゲージメント向上も今後の重点課題として取り組む所存です。

最後に、「財務パフォーマンス向上」では、プロジェクトZを基軸に構造改革を推進し、収益性改善に加えて、在庫圧縮や投資効率の見直しなど資産効率の改善にも着手しています。これらを通じて、企業価値の着実な向上を図っていきます。

今後も、私たちは社会とともに歩む企業として、ステークホルダーの皆さまと共創を重ねながら、2030年に向けた持続的成長の実現を目指していきます。

Q 急激な環境変化や地政学リスクが高まる中で、ISEKIグループはどのように経営基盤の強化に取り組んでいるのでしょうか。また、こうした不確実性の時代において、経営トップとしてどのようなリーダーシップを発揮される考えですか。

企業が持続的に成長するには、「変化に強い経営基盤」の構築が不可欠だと考えています。デジタル技術の進化、気候変動、パンデミック、環境規制の強化、米国の政策変動や為替の不安定化など、予測困難な事象が重なる現代においては、柔軟性と耐性を備えた組織でなければ生き残れません。そのため、私はブランド価値向上、ガバナンスの強化、人的資本への投資を三位一体で推進する必要があると考えています。特に、人的資本への投資は最重要と位置づけており、社長就任時から「人材育成にこれまで以上に注力する」と宣言し、公募制度の導入など自己実現に向けた挑戦機会の創出に取り組んできました。

今後もエンゲージメント調査を実施し、その結果を人事制度の見直しに反映させて、具体的な制度改善へつなげていきます。制度面の整備と並行して、従業員一人ひとりとの対話を重視し、経営の意思を「自分ごと」として浸透させる企業文化の醸成にも取り組んでいます。

私がリーダーシップで重視しているのは、「先頭に立ってやり抜く姿勢」を従業員に見せることです。変革の旗を掲げるだけ

でなく、自らが現場で率先して動き続ける覚悟で臨んでいます。プロジェクトZでゼロベースからの見直しを全社に浸透させ、変革のスピリットを共有しながら、ISEKIは次の時代にふさわしい企業へと導いていきます。

Session 4.

ステークホルダーとの価値共創と
株主価値向上に向けて

Q 中長期的な企業価値を高めるには、ステークホルダーとの信頼関係構築が不可欠です。今後、どのようにステークホルダーと価値共創し、企業価値向上に結びつけますか。

企業価値の中長期的な向上には、社会的価値と経済的価値の両立が欠かせないと考えています。そのためには、社会的使命の遂行だけでなく、持続可能な収益構造を確立し、ステークホルダーとの信頼に基づく価値共創が不可欠です。私は対話の場に自らが立ち、率先して耳を傾けて、これに応える経営を心掛けています。社会の声に柔軟に応えるためにも、建設的なコミュニケーションを重ねて、信頼関係の構築に努めています。

お客さまには、製品提供に留まらず、栽培技術の提案などの営農支援、農機の安全面にも留意した使用方法の指導を行うとともに、お伺いした真のニーズを次の製品開発に反映していきます。株主・投資家の皆さまへは、積極的な情報開示と対話を通じて経営方針を共有し、説明会や施設見学会を開催することで、株主層の拡大や資本コストの低減、株価の安定へとつなげます。取引先とは、公正な取引を基盤にして、サステナブルなサプライチェーン構築と相互成長に資する連携を進めています。また地域社会とは、環境保全や地域活性化など、地域に密着した取り組みを継続していきます。地域社会との共存共栄なくして、当社の持続的成長はないと実感しています。従業員には、安全で働きやすい職場環境の整備、キャリア支援、経営情報の共有等を進めることでエンゲージメント向上につなげ、挑戦しがいのある職場づくりを目指しています。

Q 2027年の目標として連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上、PBR1倍以上を掲げています。ここ数年の株価推移を振り返った上で、今後どのような株価水準を目指しているのか、そこに至るためのエクイティストーリーを最後に聞かせてください。

私は、株価については、短期的な株式市場の反応に一喜一憂するものではなく、中長期的な企業価値の反映と受け止め



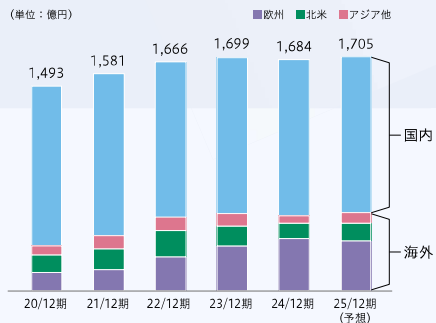
るべきだと考えています。その意味において、2024年の株価が本決算発表後も低位にとどまったのは、プロジェクトZの意義やKPI達成見通しに対する株式市場の信頼を十分に得られなかった結果だと捉えています。一方、2025年に入って株価が上昇に転じたのは、2024年の業績が想定通りに着地し、プロジェクトZの進捗や2025年の増益見通しが評価されたためと見ています。米価上昇の追い風もあったとはいえ、当社の取り組みが信頼に値することを、株式市場に受け止めていただいた結果だと感じています。ここで重要なのは、まずは実績を着実に積み上げることです。それが、信頼と株価評価の基盤になると私は確信しています。その上で、私たちは2027年12月期にPBR1倍超、株価3,500円以上の達成を明確な目標として挑戦していきます。

この株価目標に向けたエクイティストーリーの核は、収益性と資産効率の改善であり、それはプロジェクトZの着実な遂行です。IR活動やガバナンス強化にも力を入れて、透明性と対話の質を高めながら、トップ主導で市場との信頼関係を築いていきます。加えて、構造改革と並行して進めている成長戦略により企業価値を向上させていきます。特に、海外はブランド力の強い欧州で新市場開拓や既存地域の深耕によってトップラインの拡大を図っていきます。

なお、2025年5月9日、公正取引委員会から下請法に基づく勧告を受けました。本勧告を厳粛に受け止め、グループ全体で下請法順守のための社内体制を再整備し、再発防止に取り組んでいきます。

おかげさまで、ISEKIは2025年に創立100周年を迎えます。私はこの節目を更なる変革の出発点と捉えて、次の100年に向けてISEKIグループを新たな成長のステージへ導いていく覚悟です。変革の成果を形にし、ステークホルダーの皆さまにISEKIの進化を実感していただけるよう、これからも全力で経営に取り組んでいきます。

国内と海外地域別売上高、海外売上高比率



過去10年間の株価とROE



プロジェクトZについて



2027年までに

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

の達成を目指します

代表取締役 専務執行役員 小田切 元

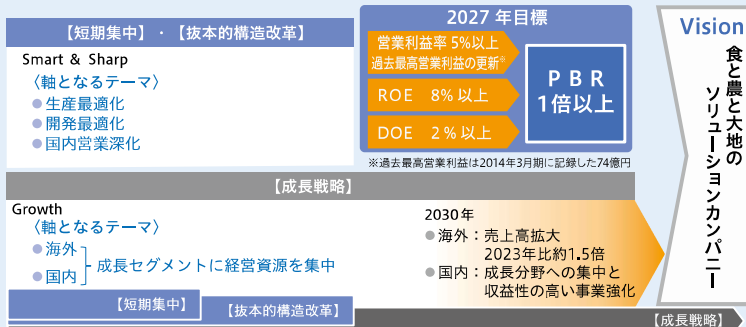


プロジェクトZ施策概要

井関グループは、聖域なき事業構造改革を実行し強靱な経営基盤を構築すべく、2023年11月14日付で「プロジェクトZ」を設置しました。

プロジェクトZでは抜本的構造改革と成長戦略を立案・実行しています。抜本的構造改革では、「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ます。また、成長戦略では、国内外の成長市場へ経営資源を集中し事業拡大を図ります。本施策の実行により、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。

聖域なき事業構造改革

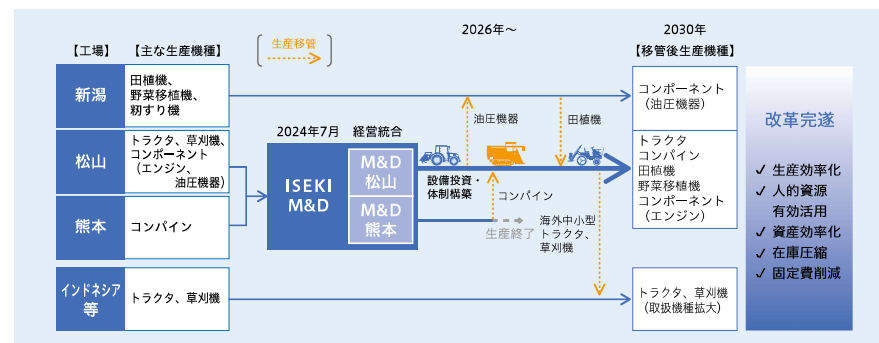


抜本的構造改革

生産最適化

生産拠点と機種種の再編や将来を見据えた設備投資を実行していきます。2024年の株式会社ISEKI M&Dの設立を皮切りに、コンバインや田植機の製品組立拠点をISEKI M&D（松山）に移管するなど、季節性の高い当社製品の生産を集約することで生産の効率化や平準化を図ります。併せて間接業務の効率化や在庫の圧縮と効率運用につなげます。生産最適化の施策を実行することにより次の100年の礎となる強靱な生産体制を作っていきます。

ISEKI M&D（松山）では製品組立を集約するための建屋新設に着手し、ISEKI M&D（熊本）からのコンバイン生産移管プロセスは計画通り進んでいます。また、ISEKI M&D（松山）から井関新潟製造所への油圧機器部品の移管も計画通り2025年中に完了見込みです。

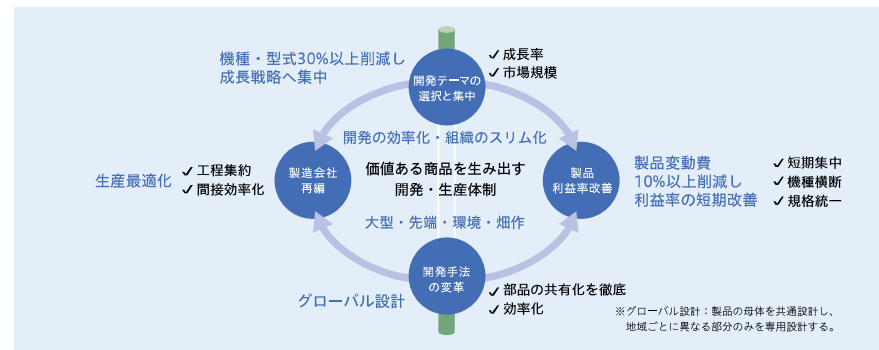


開発最適化

開発テーマの選択と集中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。2025年4月には、開発の効率化と成長分野へリソースを集中させる組織変更を行いました。組織体制の再構築により開発最適化を加速し、製品利益率改善を短期集中的に実施していきます。

開発テーマの選択と集中は削減機種・型式を確定次第、実行に移しており、計画通り進捗しています。

また、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実行しています。当初計画より一部遅延しているものの、リソースを追加投入し回復を図っていきます。その改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年に改善目標の達成を目指します。



プロジェクトZについて

国内営業深化

国内販売会社7社の経営統合を行い、2025年1月に株式会社ISEKI Japanを設立するとともに、営業組織体制も変更しました。中でも新設した「大規模企画室」では、従来の販売会社が持つ商品や地域特有の環境・作物に対するノウハウと、先端・環境技術の現場普及で実績のある井関農機の夢ある農業総合研究所が持つノウハウを結集させました。

地域毎の特性を勘案した大規模農家へのソリューションの提供を通じ、新規大規模顧客の獲得や今後参入が期待される企業向けのBtoBビジネスへの展開を目指します。そして、地域を越えた人材交流を積極的に行い、旧販売会社それぞれが持っている強み・ノウハウの水平展開により、更なるレベルアップを図っていきます。

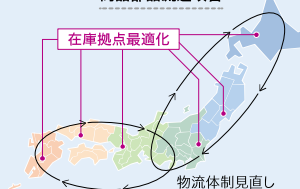
また、経営統合を機に、在庫拠点の最適化や効率的な在庫運用、物流体制の見直し、重複する間接業務の集約により、経営効率の向上を図り、成長戦略への基盤を構築していきます。

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

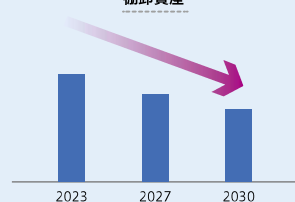
商品部品流通改善



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



成長戦略

海外地域別戦略と商品戦略の展開

地域別戦略と環境対応型商品の投入を含む商品ラインナップの拡充など商品戦略の展開により海外事業の拡大を図ります。地域別戦略では特にプレゼンスがあり収益性の高い欧州での事業拡大を加速させていきます。また、イギリスの販売代理店プレミアムターフケア社の株式追加取得により2025年1月に連結子会社化しました。これによりフランス、ドイツ、イギリスと3社体制が構築され、今後、中東欧やトルコ、中近東、北アフリカなど、販売テリトリーの拡大や取扱商材の拡充、欧州域内での在庫一元管理等による効率化を図るとともに、多様な人材交流によるイノベーションを創出していきます。

欧州 連結子会社3社体制



国内成長分野への経営資源集中

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に対応する「大型・先端・環境・畑作」を成長分野と捉え、ここへの集中・販売強化により、安定した利益を確保するとともに、「大規模企画室」が中心となって、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していきます。井関グループの強みを増幅させながら、「ヒト」「モノ」「ノウハウ」で価値ある農業ソリューションを提供します。

また、ロボット農機をはじめとするICT関連商品、アイガモロボや環境に配慮した電動商品、草刈関連商品の拡販を通じて、有機農業ビジネスや農外市場へ挑戦し、新たな成長機会を追求していきます。

国内 成長分野への集中



従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役

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。今回のプロジェクトZの施策には苦渋の決断と多くの痛みすらを伴いましたが、だからこそ、その痛みを無にすることなく、これらの施策を実行・完遂し、成果を生むことこそが我々の果たさねばならない使命であると、一層の覚悟を新たにしています。このプロジェクトZを完遂させるためには、その担い手たる従業員一人ひとりが主役となって、グループ一体で取り組んでいくことが重要となります。今まで以上に従業員との積極的なコミュニケーションやディスカッションなどの様々な手法を用いて、目指すべき方向性を共有・浸透したいと考えています。

井関グループは創立100周年を迎えます。次の100年に向けて、また、ステークホルダーの皆さまの「Your essential partner」としてかけがえのない存在であり続けられるよう、プロジェクトZのリーダーとして先頭に立ち、実行と成果を確実なものとしていきます。

プロジェクトZについては、随時追加施策等を公表しております。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）

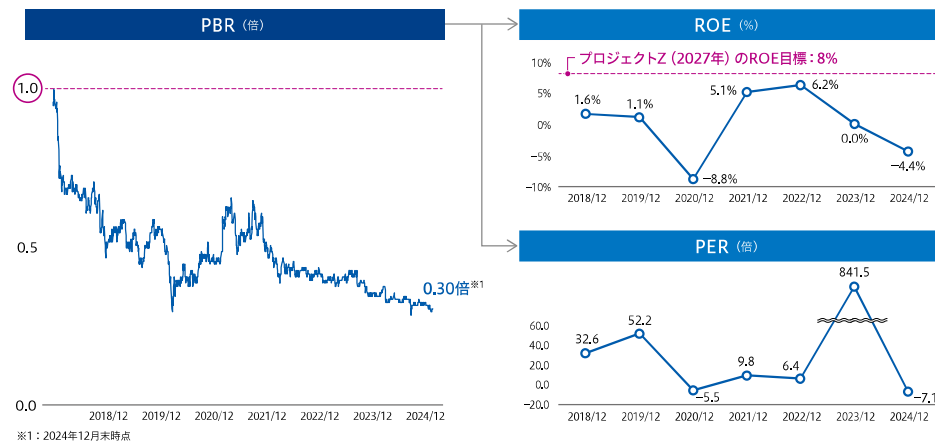
当社のPBRは1倍を下回る水準が継続しており、2024年12月末時点で0.30倍に留まっています。PBRの構成要素であるROEとPERに分解し、それぞれの項目について「同業他社との経年比較」および「当社と接点のある投資家からの意見収集」等を通じ、その要因を整理しました。

① ROE

ROEの経年変化から、プロジェクトZの目標数値である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倍に満たない水準が続き、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	収益力
	ROE	資産効率性
	ROE	資本戦略 (財務レバレッジ含む)
PER	成長期待	成長に向けた キャッシュ アロケーション
	情報開示/ 対話	IR活動・ESG 取り組み強化
	資本コスト	

PBR改善に向けて

1 | 収益性改善

プロジェクトZによる抜本的構造改革と成長戦略で売上総利益率と販管費率をそれぞれ改善させ、収益性改善を果たします。

➤ P21～24

2 | 資産効率化

生産拠点の再編やハードルレートの厳格運用による設備稼働率の改善とSCMの最適化による棚卸資産の圧縮で資産効率化を図ります。

➤ P27～30

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

対話・情報開示の拡充によるIR活動の強化とガバナンス体制の強化などによるESGへの取り組みを強化します。

➤ P71～84

財務・資本戦略



事業従事経験を通じ
成長性や資産効率化を見極め、
プロジェクトZ最大限の成果を目指し、
強固な財務基盤を形成していきます

取締役 常務執行役員 谷 一哉

担当役員としての意気込み

2025年3月に、総合企画、IR・広報、財務担当役員になりました。これまでは海外を中心に従事し、その過程で井関ブランドの構築や販路の拡大を進めました。

プロジェクトZは概ね計画通り進捗しており、2025年から効果の発現を見込んでいます。一部遅れが生じている施策については、リソースを追加投入し、解消に向けてグループ全体で取り組んでいきます。

今後、プロジェクトZ完遂のため「抜本的構造改革」と「成長戦略」を確実なものにしていかなければなりません。そのために、財務担当役員として国内・海外ともに環境変化を機敏に捉えつつ、自社の資源だけでなく、時には非オーガニックな手段も選択して臨機応変に対応していきます。同時に、事業部門の担当役員として培った視点から、最前線である営業、製造現場に資本コストを意識した経営指標を示し、収益性改善と資産効率化へ寄与していきます。プロジェクトZの一環として大型の設備投資を計画していますが、その中で必要なのは「重点分野への経営資源集中」です。事業ごとの採算性・成長性を見極め、収益に貢献する案件に注力していくよう、グループ全体を先導することが最も重要な私の責務であると認識しています。次の100年に向けて株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに評価していただける強固な財務基盤を形成していきます。

プロジェクトZの現状

プロジェクトZ初年度の2024年は、売上高1,684億円、営業利益19億円となりましたが、事業構造改革に伴う特別損失の計上等により、当期純損失30億円となりました。

営業利益率は1.1%で、プロジェクトZで目標に定めている営業利益率5.0%には一層の改善が必要です。一方、バランスシートでは、季節性在庫の圧縮に伴い棚卸資産は前期比59億円減少の669億円となりました。営業キャッシュ・フローは棚卸資産削減の効果もあり88億円の収入となりました。

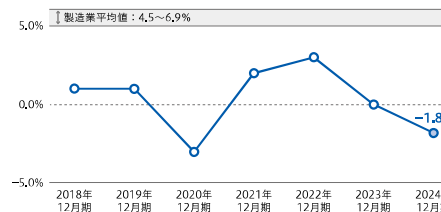
プロジェクトZ初年度を総括すると、抜本的構造改革のうち、生産拠点再編や販売会社統合等、主要施策は概ね計画通り進捗しています。成長戦略では国内で営業組織の再編、海外で欧州事業の拡充策を実施し、更なる発展への基盤づくりを進めています。今後もグループ全体で目標完遂に向け尽力するとともに、環境変化等にも対応するべく柔軟な姿勢でプロジェクトZに取り組んでいきます。

資本コストを意識した経営

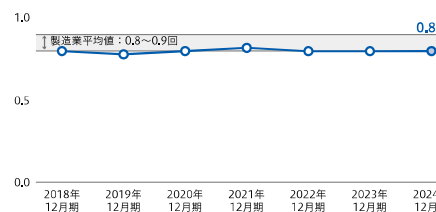
日頃接点のある機関投資家が把握する当社株主資本コスト8%程度に対しROEは低位であり、当期純利益率と総資産回転率の改善は急務です。当期純利益率が低調である主な要因は、収益性の高い製品へのシフトの遅れや2022年からの物流費の高騰等による販管費率の悪化です。また、総資産回転率が低調である主な要因は、国内農機市場低迷による在庫の高止まりや生産調整による低い設備稼働率です。早期改善に向け、プロジェクトZで掲げる各施策を推進します。さらに資本の最適配分により、成長分野の基礎を確立させるとともに、未開拓事業・地域への新規参入や非オーガニックな手段を通じた事業ポートフォリオの再構築を財務的な視点から推進していきます。

グループ全体に資本コストの意識を浸透させることで、収益性改善と資産効率化を進め、早期にROE8%以上を達成します。

当期純利益率 (%)



総資産回転率 (回)



収益性改善

▶ 抜本的構造改革

「生産最適化」では市場動向を見据え、ISEKI M&D(松山)に製品組立を集約、環境変化へ迅速に対応できる体制を構築することで、生産を平準化し効率化を実現します。

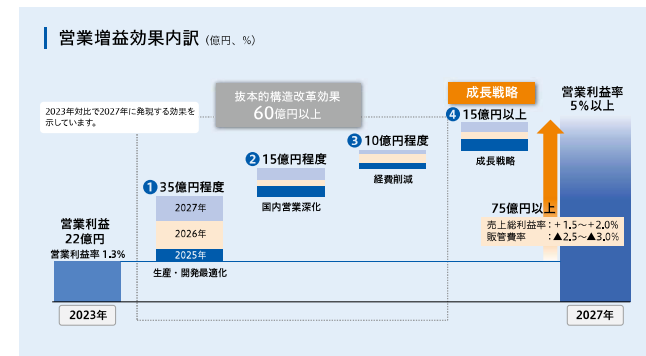
「開発最適化」では開発テーマの選択と集中に注力しています。製品変動費を10%以上削減するとともに、機種・型式を削減し成長分野へ開発リソースを集約することで、製品利益率の改善と開発の効率化を目指します。

「国内営業深化」では国内販売会社の統合により、迅速な意思決定を行い、強靱な経営体制を構築していきます。

2027年までに、2023年対比で抜本的構造改革による効果60億円以上を見込んでいます。

▶ 成長戦略

国内では成長分野である「大型・先端・環境・畑作」へ経営資源を集中し、開発・製造・販売の強化を進めていきます。これまで、大型トラクタの自動化やリアルタイムで計測する可変施肥の先端技術を展開してきました。今後、更なる技術の発展に向け、ベンチャー企業を通じた先端技術への投資を積極的に推進します。海外では2030年に売上高800億円を目指しています。2025年1月にイギリスの販売代理店プレミアムターフケア社を連結子会社化し、2027年に4億円の増益効果を見込んでいます。フランス、ドイツ、イギリスの欧州連結子会社3社体制を確立し、販売テリトリーの拡大や取扱商品拡充等を進め、欧州事業での次なる成長ステージを目指します。各地域での収益性を高めるために地域別戦略、商品戦略を展開していきます。



財務・資本戦略

バランスシートの目指す姿

棚卸資産

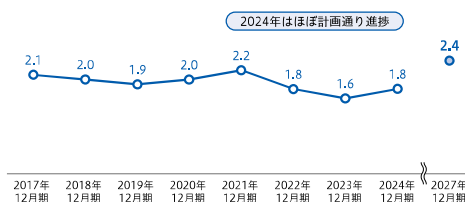
農業の季節性に対応するため一定水準の在庫は必要ですが、2022年から2023年にかけて国内農機市場の低迷等の影響を受け在庫は増加しました。2024年は季節性在庫の圧縮が進んだものの、需給バランスに適応しつつ更なる在庫削減が必要だと考えています。

生産面では、生産拠点再編による調達・物流体制の再構築で季節製品に適時に対応できる体系を作り、生産平準化を進めています。管理面では、環境変化に強いサプライチェーンの構築を目的に「SCM（サプライチェーンマネジメント）推進室」を新たに設置し、物流体制の強化・効率化にもスピード感を持って取り組んでいます。販売面では、国内広域販売会社を統合し、従来の会社単位での在庫管理から一元管理に変更することで在庫の削減を進めます。2027年には、棚卸資産回転率2.4回転を目指し、併発グループ全体で在庫圧縮に取り組みます。

棚卸資産回転率改善

- 物流・調達戦略の見直し
 - ・ SCM推進室設置 → 取り組み加速
- 製品組立の集約、国内販売会社再編、機種・型式集約、部品共用化 → 在庫圧縮
 - ＊早期に2.4回転まで改善（2か月圧縮）

棚卸資産回転率（回転）



有形固定資産

抜本的構造改革・成長戦略に伴う設備投資により有形固定資産は増加する見込みですが、資産効率性は維持します。そのために稼働率の高い資産へのシフトと余剰資産の売却を進めていきます。

設備投資の判断においては資本効率・収益性の向上を図るため、資本コストにマージンを加えたハードルレートを用いています。プロジェクトZではハードルレートによる投資判断を徹底し、投資抑制と効率性向上の両立を目指しています。生産拠点再編に係る投資においては、生産性向上による収益性改善の考え方は一貫しつつ、現有設備の有効活用や建屋投資の見直しを行い、総投資計画を総額460億円から380億円に圧縮しました。

また、現在保有する資産については市場環境等を踏まえながら、資産効率性向上を目指しスリム化を進めます。現状、日本全国に販売拠点を構えていますが、収益力にばらつきがあります。一定の収益水準に満たない拠点は統廃合を進める等、効率性を改善する必要があると認識しています。また、2025年12月に生産終了するISEKI M&D（熊本）跡地は売却を中心に検討しています。工場周辺の不動産についても資産整理を進めており、2025年第1四半期には熊本県大津町の不動産を売却し、特別利益8億円を計上しました。構造改革に伴う余剰資産は売却により圧縮を進め、成長分野への再投資に資金を充当します。

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2027年時点は横ばい見込み

固定資産回転率（回転）



有利子負債

生産拠点再編に係る大型の設備投資を計画していますが、在庫圧縮等によるキャッシュの創出で有利子負債増加を抑制し、2027年のD/Eレシオは2024年と同水準に抑えていきます。

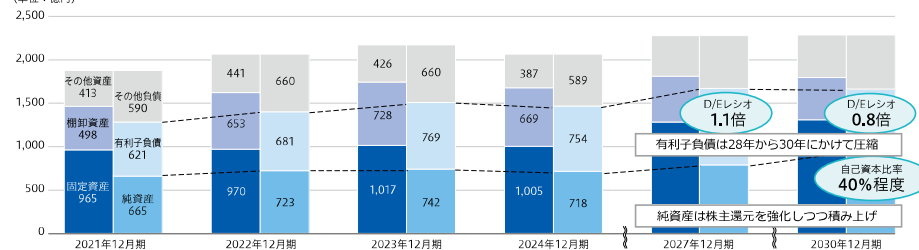
2028年以降は、成長戦略による更なる収益性改善で営業キャッシュ・フローを拡大し、有利子負債圧縮を進め、2030年にはD/Eレシオを0.8倍に改善していきます。

純資産

在庫圧縮等による総資産のスリム化で2024年の自己資本比率は32.8%と前期から改善していますが、更なる財務安定性の強化は必要だと考えています。株主還元とのバランスを図りながら、2030年には自己資本比率を40%程度まで向上させます。

バランスシートの目指す姿

（単位：億円）



キャッシュアロケーション

2024年から2027年において収益性改善、棚卸資産削減を進め、4年間累計で営業キャッシュ・フロー500億円程度を創出します。創出したキャッシュをプロジェクトZの抜本的構造改革で掲げる「生産最適化」と成長に向けた「人的資本」「開発投資」等に充当することで、プロジェクトZを着実に遂行していきます。

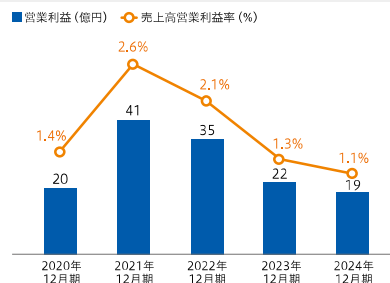
2028年から2030年までは3年間累計で営業キャッシュ・フロー500億円程度を創出します。成長戦略により営業キャッシュ・フローを拡大し、有利子負債の圧縮を推し進めるとともに、更なる成長への投資や株主還元につなげていきます。

株主還元については、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います。プロジェクトZで掲げている短期間での抜本的構造改革を進め、2027年にはDOE2%以上を実現し、2028年以降は更なる株主還元の強化を進めていきます。

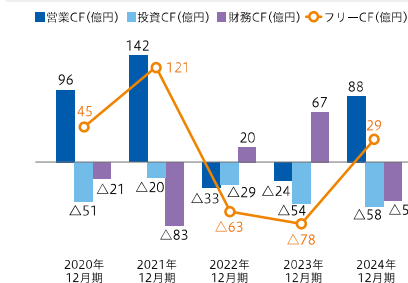
財務データ

財務ハイライト（2024年度）

営業利益・売上高営業利益率



キャッシュ・フロー



マテリアリティ

社会課題の解決と井関グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティを定めています。
2023年11月に「プロジェクトZ」が設置されたことに伴い、2025年よりプロジェクトZ施策に沿ったKPIに一部変更しました。

KGI 2027年目標	連結営業利益率……………5%以上 ROE……………8%以上 DOE……………2%以上	PBR1倍以上
-------------	--	---------

3段階のKPI	プロジェクトZ管理KPI → プロジェクトZ完了に向けた最重要KPI 事業KPI → 事業戦略に沿った重要なKPI 行動KPI → 行動レベルにブレイクダウンしたKPI (下記表には記載なし)
---------	--

マテリアリティ	目指す姿 (2030年)		関連するSDGs	リスク	機会	プロジェクトZ 管理KPI(2025年～)	事業KPI		活動 状況		
事業を通じて価値創造	共通	豊かな社会の実現へ貢献する商品の開発やビジネス創出		各国政策変化への対応 他社との競争、経済情勢・農業環境の変化、気候変動、環境負荷低減、自然災害、感染症など 欧米市場で中国勢をはじめとする電動商品に劣後、遅延	新たな需要・ニーズ イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造 電動商品需要の高まり 景観整備事業、個人ホビー市場における電動商品の浸透	先端技術関連の発明提案件数比率： 60% (2025年) 2024/12末実績：60%	一人当たり生産性 機種・型式削減、 開発リソースを成長テーマへシフト		P41～44、 P55～56		
		農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現へ貢献する	国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速		国内農業の大規模化、作付け多様化、食料安定供給確保に向けた施策展開、スマート農業の普及（データ駆動型、環境保全型農業） DXによる異業種との連携	連結売上高 井関製品売上高 一人当たり生産性 人員構成の最適化	売上に占める大型農機、スマート農機の割合拡大	大型農機売上台数	P33～36
			アジア	日本で培った稲作技術を生かし、各国・地域に適した農業機械の提供を通じて農業の機械化による生産性向上に貢献する	低価格化、インド・韓国・中国勢台頭 中国メーカー等による電動化の先行		アセアン・インド等の農業の機械化進展 東アジア等でのスマート農業の普及（データ駆動型、環境保全型農業） TAFE生産による価格競争力ある商品のアセアン市場への展開	アジアの売上拡大 2024/12末実績：49億円	ISTファームマシナリー社 売上高	P37～39	
		生活の質の向上	北米 欧州	小型トラクタ等の提供により、趣味の園芸や農業等プライベートな生活充実を支援する 美しい景観や環境を守ること、住みよい街づくりに貢献する			電動商品等の新たな需要 当社商品販売増による「住み続けられるまちづくりを」といったSDGsに貢献	売上に占める電動商品の割合拡大	コンパクトトラクタ AGCO社 シェア 欧州連結個社売上高	P37～39 P37～40	
	脱炭素社会と循環型社会の実現		環境に配慮した事業活動を通じて、脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献する		環境関連規制強化 市場ニーズの変化による需要の低下 GHG排出削減ソリューション対応遅れによる競争力の低下、レピュテーションリスク 台風や水害等の自然災害による商品・サービス提供体制の停止 炭素税導入やエネルギー価格上昇によるコスト増加	農業環境の変化に対応する商品・サービスの需要増、農業や当社へのイメージ向上 ・省エネ、省作業 ・GHG排出量削減 ・肥料・農業低減 ・有機農業拡大 等 環境効率が高い設備導入によるコスト削減 資源消費の最小化 廃棄物の発生抑制による環境負荷の低い生産活動	— —	エコ商品国内売上高比率：65% (2025年) 2024/12末実績：53% 国内有機農業取り組み面積（水稲）：5,000ha (2030年) 2024/12末実績：134ha ※当社試算 グループ全体CO ₂ 排出量削減率（2014年比）：46% (2030年) 2024/12末実績：41% 廃棄物最終処分量削減率（2013年比）：71% (2030年) 2024/12末実績：58%	P49～51、 P61～62		
		財務パフォーマンス向上	筋肉質な企業体質への転換	環境変化に対応できる経営体質・基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上に努める	経済情勢・環境変化による生産変動 株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落 為替レートの変動 借入金利上昇、財務制限条項抵触による繰上返済義務発生	変化に対応可能な最適生産体制構築経営効率化、経営管理の高度化 成長戦略に沿った設備投資調達方法の多様化	製品総利益率 棚卸資産回転率：2.4回転以上 (2027年) —	営業利益率：5% (2027年) 2024/12末実績：1.1% 営業キャッシュ・フロー創出：500億円 (2024～2027年累計) 2024/12末実績：88億円	変動費低減額 棚卸資産回転月数 D/Eレシオ：0.8倍 (2030年) 経費削減：10億円 (2027年) 生産最適化 総投資計画：380億円(2030年)	P21-30	
レジリエントな経営基盤の構築	従業員エンゲージメント向上	事業戦略の実行に向けた中核人材の確保 一人ひとりの力を最大限に引き出し「変革」を起こすチャレンジ精神あふれる人材を育成 従業員への安全・安心な職場の提供と働きがいのある職場づくり		労働力不足、人材の流出 人材の同質性・偏りによる組織・文化の硬直化 物的、人的被害による事業への影響 労働災害によるレピュテーションリスクや損害賠償 労働問題による人権侵害（ハラスメント、長時間労働等）	女性・専門家・外国人材の確保・育成によるイノベーション創出力向上 モチベーション向上、生産性向上従業員健康・安全確保	人的資本への投資：20億円 (2027年)	管理職に占める女性比率：7%以上 (2025年) 2024/12末実績：4% 外国人の管理職：現状より増加 2024/12末実績：0名 管理職に占める中途採用社員比率：7%以上 (2025年) 2024/12末実績：9.6% エンゲージメントサーベイ総合満足度：70%以上 (2025年) 2024/12末実績：53.1%	P57～60			
	ブランド価値向上 (信頼づくり)	社会課題の解決によって存在感を発揮し、ステークホルダーとの信頼関係構築とともに、リスク低減・回避につなげる		商品・サービスの重大な瑕疵・欠陥の発生 特定取引先・調達先への依存、原材料価格高騰、調達難、サプライチェーンの脆弱 レピュテーションリスク	安全・安心、コストパフォーマンスの高い商品・サービスでお客さま・ファンの獲得 取引先との信頼関係構築 地域での存在感、ブランド価値向上、共生による事業の安定化	—	地域社会との関係強化 女性農業者向けセミナー 6回 (2025年) 2024/12末実績：農機セミナー 4回 オンラインセミナー 2回 お客さま満足度の向上 各調査項目の満足度：NPS20以上、前年比100%以上 取引先のCSRアンケート回答率100% (2030年) 2024/12末実績：91% 取引先に占めるグリーン調達率：85%以上 (2025年) 2024/12末実績：82% グループ三線体制の確立 重大な法令違反と不祥事の発生件数：発生ゼロ 2024/12末実績：ゼロ 情報セキュリティの重大事故：発生ゼロ 2024/12末実績：ISEKI Japan北海道カンパニーでのランサムウェア攻撃による被害発生	P66 P63～64 P66			
	ガバナンス強化による企業価値向上	経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、公正な経営を維持する		リスク全般 ・法令違反リスク ・情報セキュリティに関するリスク ・国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革 情報開示により認知・理解促進 建設的な対話による信頼関係の構築	—	株主・投資家との対話回数：50回以上/年 (2025年) 2024/12末実績：37回 情報開示規制への対応	P71-76、 P83-84 P54、 P79-80			
	必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業づくり										

