

国内市場戦略

お客さまの課題に寄り添い、
持続可能な農業の実現に貢献し、
日本農業の未来をサポートしていきます

執行役員 営業本部長
石本 徳秋



2024年上期は構造的な国内農機需要の減少傾向が続いたものの、下期以降、米価上昇による需要回復を捉えるとともに、メンテナンス収益などの伸長により、通期の国内売上高は前年並みとなりました。また、井関グループの課題となっている収益性と資産効率の改善を図り、更なる発展を目指す「プロジェクトZ」において、国内営業本部では「抜本的構造改革」と「成長戦略」の実行を進めています。

「抜本的構造改革」では、「国内営業深化」をテーマとし、国内営業体制の大幅な改革を推進しています。具体的には、国内販売会社7社と国内営業本部の経営統合を行い、2025年1月に新しく株式会社ISEKI Japanを設立しました。

加えて、「成長戦略」では、成長分野である「大型・先端・環境・畑作」へ経営資源を集中させていきます。また、ISEKI Japanの設立に合わせ、新しく大規模企画室を設置し、大規模農家に対するハード・ソフト両面でのアプローチを強化していきます。

当社はこれまでの100年間、「農家を過酷な労働から解放したい」という想いのもと、お客さまのニーズに応えた製品とサービスをお届けすることで、日本農業の発展に尽力してきました。皆さまのこれまでのご愛顧に深く感謝するとともに、これからの100年も変わらぬ思いを持ち続け、お客さまが直面している課題に対応し、日本農業の未来に貢献していきます。

プロジェクトZ

① 国内営業深化

国内販売会社の統合により経営効率を向上

- 株式会社ISEKI Japan設立に伴う営業組織体制の変更
- 効率的な在庫運用による在庫削減

効果

▶ 2027年増益効果

15億円程度（2023年比）

② 成長戦略

成長セグメントでの拡販

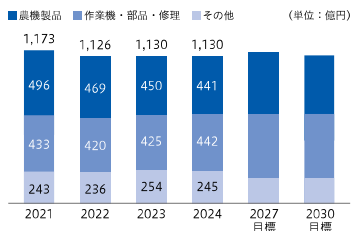
- 大規模農家への取り組み強化として大規模企画室の設置
- 取り扱い商品の拡充（景観整備用機械・電動商品）

効果

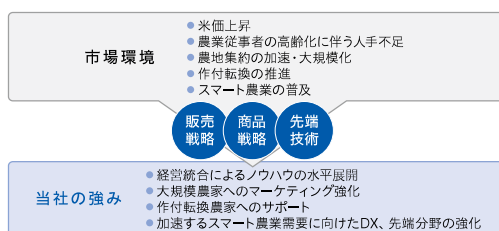
▶ 2027年増益効果

5億円程度（2023年比）

国内売上高推移



直面する課題へのソリューション力を発揮



プロジェクトZ施策① 国内営業深化：資源集約による経営効率の向上

プロジェクトZにおける抜本的構造改革の一環として、国内営業本部では、「国内営業深化」を重点テーマとして掲げています。この施策は、国内市場における営業活動の効率化と成長戦略の基盤作りを目的としています。具体的には、国内販売会社7社と当社営業本部の経営統合を行い、2025年1月1日に株式会社ISEKI Japanを設立しました。この統合により、間接業務の効率化などを進め、経営資源の集中と再配分を実施し、経営効率の向上を図ります。また、迅速な意思決定が可能な推進体制が構築されたことで、成長戦略への投資基盤が整い、国内市場での競争力を強化させていきます。また、統合を機に、在庫拠点の最適化や商品・部品等の物流体制を見直すことで、物流費の圧縮を実現していきます。

上記施策により、当社が目指す売上高に左右されない強靱な企業体質への「変革」を短期間で実現していきます。

プロジェクトZ 国内営業深化 資源集約による経営効率の向上



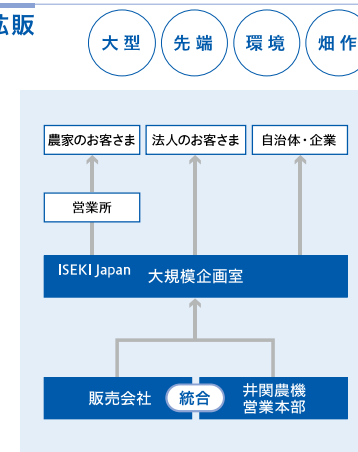
プロジェクトZ施策② 成長戦略：成長セグメントの拡販

▶「大規模企画室」の設置

ISEKI Japanの設立に合わせ、新しい組織として大規模企画室を設置しました。大規模企画室では、先端・環境技術の現場普及で実績のある当社の夢ある農業総合研究所が持つノウハウと従来の販売会社が持つ商品や地域特有の作物に対するノウハウを集結させ、大規模農家への提案力強化を図っていきます。

また、従来のお客さまに加え、今後農業へ新規参入が期待される企業向けのBtoBビジネスにも展開を進めていきます。現在も複数のお客さまと取り組みを進めてきており、高まる「大規模」農業ニーズに向けた商品・サービスの提供に注力します。

大規模企画室の設置により、ISEKI Japanはより迅速に市場の変化に対応するとともに、北海道をはじめとする大型農機市場などで培われたノウハウを全国展開し、今後の日本農業を担う大規模顧客への推進強化に努めていきます。



国内市場戦略

「大型」「先端」— 大規模経営体に向けたスマート農機の拡販とDX戦略の強化

お客さまの課題に寄り添い、持続可能な農業の実現に貢献し、日本農業の未来をサポートしていきます。

広大な土地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を軽減する技術や、センシング技術・データ活用による効率的な農業の実現が求められています。

当社では直進作業時にハンドル操作が不要となる「直進アシスト機能」搭載機種や、オペレータが搭乗することなく自動運転で作業が可能な「ロボット農機」をラインナップしています。2024年には、120馬力クラスで国内初となる有人監視型ロボットトラクタ「TJW1233-RJ」を発売しました。ロボット農機を用いた作業形態の革新を通じて、農業従事者の作業負担を軽減させていきます。また、当社は土壌の肥沃度のばらつきに応じて、施肥量をエリア単位またはピンポイントで調整し、収量や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。土壌をセンサーで測定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」をはじめ、AIを活用した栽培管理システム「サルビオフィールドマネージャー」の施肥マップに連動した田植機「PRJ-FS」やトラクタ「BFシリーズ」など、可変施肥機種の拡充を進めており、品質安定とコスト削減のサポートを推進しています。

さらに、農機の作業情報をデータ化する「ISEKIアグリサポート」では、営農支援WEBサービス「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。データに基づいた栽培管理を行うことで、可変施肥田植機により精緻で最適な施肥量設定が可能になり、更なるコスト削減や収量拡大が期待できます。今後も当社は、先端技術とデジタルソリューションの活用を通じて、大規模農業経営における課題解決に尽力していきます。



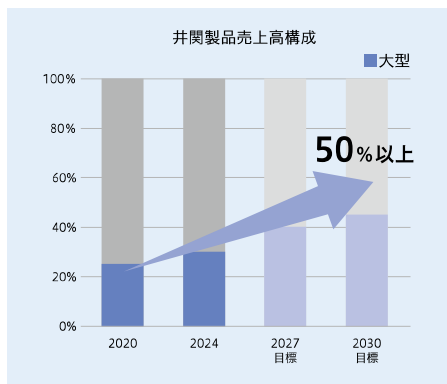
有人監視型ロボットトラクタTJW1233-R



マップデータ連動可変施肥田植機「PRJ-FS」

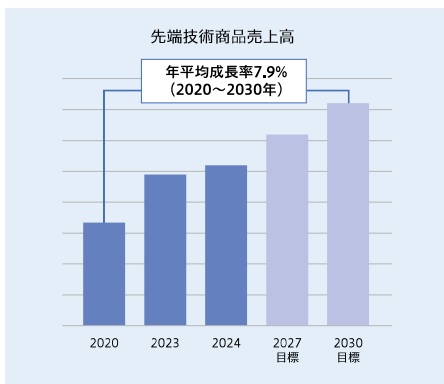


大型機種の売上高構成比向上



※大型機種：トラクタ70PS以上、田植機8条以上、コンバイン6条以上

価値ある農業ソリューションの提供



「環境」— 環境保全型農業の普及促進による価値創造

2021年に農林水産省にて策定された「みどりの食料システム戦略」では、有機農業の取り組み面積を全耕地の25%に拡大し、農林水産業で発生する温室効果ガスを実質ゼロにすることが目標とされています。当社では有機農業の拡大に向けて、全国の自治体と連携協定を締結し、各地域で取り組みを進めています。中核となるのは、自動抑草ロボット「アイガモロボ」です。パドルの水流で水を濁らせることで、雑草の光合成を阻害し、農薬の使用量削減を可能にしています。2025年には、作業効率とコストパフォーマンスを更に高めた新型モデル「アイガモロボ（IGAM 2）」を発売し、有機農業の更なる発展に貢献していきます。

また、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みとして、2023年より株式会社フェイガーと連携し、農業従事者の「J-クレジット制度」[※]への取り組みサポートを行っています。当社が運営する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」の提供する水稻生育予測サービスや各種技術により、稲作における適切な中干し期間の算定に必要な情報を生産者へ提供するとともに、申請等のサポートをしていくことで、「J-クレジット制度」の取り組み拡大を目指します。

※ J-クレジット制度について

J-クレジット制度とは、温室効果ガスの削減や吸収に関する実績を「クレジット」として国が認証する制度のこと。認定された「クレジット」は、企業や自治体との間で売買できる。



自動抑草ロボット「アイガモロボ（IGAM2）」

トピック パンツェッタ・ジローラモさんとともに、環境保全型スマート農業を推進

タレントのパンツェッタ・ジローラモさんは、福島県会津美里町でGIRO米プロジェクトを展開し、イベントやSNSで農業生産の取り組みを発信するとともに、栽培したコメの販売を手掛けています。2023年から当社も参画し、アイガモロボやスマート農機を使用した自然栽培での稲作に農業機械分野からサポートしています。

当社は、GIRO米プロジェクトで、ジローラモさんの農業や地方を盛り上げたいという理念とともに、スマート農機の提案を行い環境保全型農業の拡大に貢献していきます。



直進アシスト・可変施肥田植機「PRJ8DZLFV」で田植えを行うジローラモさん

「畑作」— 畑作経営における競争力強化

農業人口の減少に伴い、農地の集約化と経営規模の拡大が進んでいます。これまで以上に畑作分野における作業の効率化やコストダウン、環境保全が重要な課題となっています。当社は、ドイツで高い評価を得ている農業機械メーカー「アマゾン社」の日本唯一の総代理店として、主に北海道を中心に、様々なトラクタ用畑作作業機を展開しています。

中でも肥料散布機（ブロードキャスター）は、広い作業幅で効率的な作業を実現するとともに、GNSS（全地球航法衛星システム）による位置情報と連携し、肥料の散布を高精度で制御することが可能です。これにより、作業の効率化と肥料散布の重なりを抑制し、コストと環境負荷の低減に貢献しています。

また近年、玉ねぎを中心とした大規模畑作に取り組む法人や、新たに農業へ参入する企業が増加しています。そうした動きに対応するため、当社では移植から収穫までを一貫して行うオリジナル作業機をラインナップし、畑作の生産性向上に貢献しています。

今後は、従来の販売チャネルに加えて、畑作市場へ新規参入する企業へのBtoBビジネスも強化していきます。



アマゾン社 ブロードキャスター「ZA-V」



全自動乗用玉ねぎ移植機「PVT-4Z」



オニオンハーベスター「VHA730H-5PR」

海外市場戦略

世界各地のニーズを捉えた
商品戦略・地域別戦略で、
成長を加速していきます

執行役員 海外営業本部長
木全 良彰



2024年は、地政学リスクが一層顕在化するなど環境変化の激しい1年となりましたが、海外事業は引き続き好調な欧州事業が牽引し、中期経営計画で定めた2025年の売上・収益目標を1年前倒しで達成することができました。

また、同年にスタートさせた「プロジェクトZ」にて、2030年までに海外売上高を現在の500億円規模から800億円を目指す「成長戦略」を策定し、海外事業の成長を加速していきます。具体的には、特に環境意識の高い欧州での電動製品の開発、北米AGCO社との協働による同社Massey Fergusonブランド力の向上、アジア稲作圏では日本市場で磨いてきた高機能商品の投入などの「商品戦略」と、イギリス販売代理店の子会社化を含めた欧州3子会社を通じた販売地域の拡大、アジアにおける新規取引などの「地域別戦略」を、環境変化に負けない強靱な実行力をもって展開していきます。

プロジェクトZ

成長戦略

地域別戦略の展開

- 欧州事業の拡大
ーイギリス販売代理店プレミアムターフェア社の連結子会社化完了

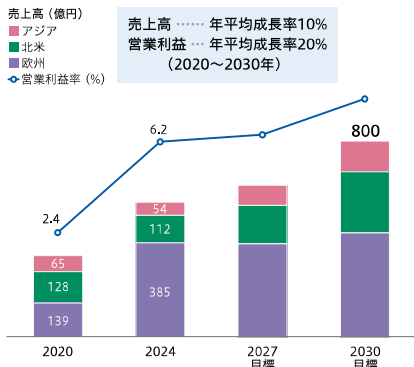
効果

▶ 2027年増益効果
10億円程度 (2023年比)

商品戦略

- 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（景観整備機械等）

連結売上推移（地域別）



地域ごとの施策

欧州

欧州3社体制 + 電動・ロボット商品

北米

AGCO社との協業深化 + 現地市場調査による需要発掘

アジア

- 東アジア
現地実演とサービス支援強化による井関ブランドの定着 + 大型・先端商品
- アセアン
ISTファームマシナリー社を核に新規取引国拡大 + TAFE社サプライチェーンを活用した商品競争力向上

プロジェクトZ施策① 地域別戦略：各代理店との協業を深め、事業拡大を加速

欧州

自治体から景観整備作業を請け負うプロフェッショナルユーザーを中心に、公園の草刈りや道路清掃、除雪作業などに使用される景観整備用機械(Non-Agri製品)を提供しています。

2025年1月にイギリスのプレミアムターフェア社を連結子会社化し、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社を含めた欧州3社体制を確立しました。欧州3社体制で共同購買を通じた商材の拡充、在庫の一元管理による資産効率向上などの施策を通じてビジネスの拡大を進めています。また、当社が50年以上にわたるヨーロッパでのビジネスの中で蓄積したノウハウや技術力と、欧州3社それぞれの強みを最大限に活かすことで、ヨーロッパの景観整備市場において、お客さまのニーズに最適なソリューションを提供するエッセンシャルパートナーとして、事業拡大へ邁進していきます。

▶ No.1ブランドの地位を確固たるものにし欧州売上高400億円超へ



北米

農業機械のグローバルメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーとし、同社Massey FergusonブランドのトラクタをOEM供給しています。北米市場において、当社製トラクタは主に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といった幅広い用途で使用されています。OEM製品の提供を通じて、個人の豊かな暮らしの実現をサポートしていきます。

アジア

東アジア

近年、アフターサービスへのニーズが益々高まる東アジアにおいては、現地で販売代理店と連携し、実演会支援やシーズン中のサービス応援などの取り組みを強化することで、ブランドイメージおよび、お客さま満足度の一層の向上に向けて取り組んでいきます。

アセアン

人口増加が著しいアセアン市場においては、更なる新規取引国拡大を図り、当社連結子会社である販売拠点のISTファームマシナリー社と生産拠点のPT井関インドネシアを核にアセアン周辺各国へ販売・サービス、デリバリーという充実した供給体制を構築し、各国の食料需給問題の解決に貢献していきます。



北米：トラクタでの除雪作業

海外市場戦略

プロジェクトZ施策②

商品戦略：将来の自動化を見据えた先端・電動商品の投入と農業の生産性向上

欧 州

環境意識の高いヨーロッパでは、環境対応型商品に対する要望が高まっています。こうした市場ニーズに対応すべく、当社は2023年に発売した電動乗用草刈機「SXGE2」を皮切りに、電動製品のラインアップ拡充を進めています。また、自社製品に加え、ロボット草刈機や電動多目的車両といった仕入れ商品の取り扱いを拡充し、ヨーロッパにおける景観整備市場でのプレゼンス向上を図っていきます。



欧州：公園やスポーツ施設での草刈り作業に用いられる電動乗用草刈機

北 米

広大な北米市場は、気候や作業環境、用途などにより、地域ごとにニーズが大きく異なるという特性があります。当社はこうした多様な市場特性を踏まえ、地域ごとの作業形態に即した製品の拡充を進めています。

その一環として、アメリカ北部およびカナダ向けには、冬季の除雪作業など寒冷地特有の用途に対応した製品の拡充を図っています。

2025年にはAGCO社の新外装デザインを採用した新型機を投入しました。本機種では、外観の刷新に加え、シートの快適性向上やHSTペダルの操作性改善など、ユーザーにとって快適な操作環境を実現しています。



北米：軽土木作業や草刈り等を行うプライベートユーザー向けのコンパクトトラクタ

ア ジ ア

● 東アジア

日本と同様に農業従事者の減少や高齢化が進む東アジア市場では、日本の先進技術を搭載した大型製品を投入し、より効率的で環境に配慮した農業の提案で事業拡大を図ります。

2024年には、リアルタイム可変施肥田植機の販売を開始しました。余分な肥料を節減して低コスト農業に貢献するとともに、環境汚染を防ぎ、地球にも優しい製品としてお客さまからも好評をいただいています。日本で培った優れた技術を武器に、今後も市場のニーズを的確に捉えて革新的な製品を提供し、市場における存在価値を高めていきます。



東アジア：可変施肥田植機での田植作業

● アセアン

アセアン市場においては、依然として価格競争力と耐久性を兼ね備えた製品への需要が根強く存在しています。当社は、2018年に技術・業務提携契約を締結したインドの大手農業機械メーカー、TAFE社との協業関係を活かし、同社からの部品供給およびOEM製品の導入を通じて、コスト競争力と品質を両立させた製品ラインアップの拡充を進め、収益の拡大を目指します。



アセアン：TAFE社製小型トラクタ

トピック

ISEKIフランス社 連結子会社化から10周年

ISEKIフランス社は、2014年7月に当社の連結子会社となってから、2024年で10周年を迎えました。

同社の前身である旧ペアル社は、1967年にフランス国内で当社製品の販売を開始し、半世紀以上にわたってフランスにおける井関農機の「顔」として、現地のお客さまに当社製品を届けてきました。連結子会社化してからは、両社一丸となって数々の挑戦を乗り越え、目覚ましい成長を遂げました。現在ではフランスだけでなく、スイスやスペインなど周辺国にも販売地域を広げ、この10年で売上高は約2倍に増加し、2024年12月期には売上高・営業利益ともに過去最高額を記録しました。ISEKIフランス社は、欧州そして海外ビジネス全体の事業拡大をけん引しており、今後のビジネス展開において中核を担う重要な存在です。



パリ郊外のジャンヴリー城にて開催された10周年記念パーティー

トピック

イギリス プレミアムターフケア社の連結子会社化で欧州事業拡大を加速

プレミアムターフケア社は、2018年にイギリスのロンドンから北東へ約100km離れたイプスウィッチ市に設立され、2025年1月より当社の連結子会社（当社100%出資）となりました。

同社は従業員数約20名ながら、2024年の売上高は約30億円（1ポンド=175円換算）に達し、2018年以降、年平均成長率10.8%という力強い成長を続けています。

イギリスでの当社製品は他のヨーロッパ諸国と同様に、主に景観整備用として使用されていますが、同社は特にゴルフ場やサッカー場など、スポーツ施設への販売に強みを持っており、多くのお客さまから高い信頼を得ています。

また、イギリスだけでなく、中東地域にも販売網を有しています。今後は欧州3社体制のもと、各社との連携を一層強化し、欧州域外の新規市場への進出を加速していきます。

プレミアムターフケア社 David Withers社長

私はイギリスにおける井関製品の前販売代理店であったジェイコブセン社の時代から数えて30年以上、井関とのビジネスを続け、井関とは互いに有益な関係を築いてきました。プレミアムターフケア社を立ち上げてからは、イギリスにおける景観整備用機械のトップブランドとして、高性能で信頼性の高い井関製品の販売に専念してきました。

当社は「お客さまに喜んでいただければ、株主を含むステークホルダーを満足させることはできない」という信念のもと、販売網の拡大と迅速なサービス対応を徹底し、ビジネスを拡大してきました。今後、井関の連結子会社として「プロジェクトZ」完遂に向け、更なる成長と市場シェア拡大に取り組んでいきます。

プレミアムターフケア社売上高推移



スポーツ施設での芝管理作業



プレミアムターフケア社社屋にて(左から4人がDavid社長)

商品・開発戦略

一人ひとりのアイデアと工夫で 最適化を完遂し、 ‘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



プロジェクトZにおける抜本的構造改革として、「生産最適化」では、2024年7月に井関松山製造所と井関熊本製造所、当社開発製造本部の一部を統合し、株式会社ISEKI M&Dを発足することで、製造所間の連携強化と重複業務の削減などによる最適化を図り、強靱な体質転換へ向けて歩みを進めました。「開発最適化」では、開発機種選択と集中、開発手法の改革を推進し、変動費の低減を進めています。

開発製造本部では、「一人ひとりのアイデアと工夫で最適化を完遂し、価値ある商品を創造する」を方針として掲げています。生産においては、プロジェクトZ施策である熊本地区から松山地区へのコンバイン生産移管に向けて、移管プロジェクトの活動を本格化させ、業務効率化を図りつつ製造所の生産効率向上を進めていきます。また、開発においては、市場を席巻する技術「スーパーアイ」の創出で商品競争力を最大限に引き上げるとともに、モジュール設計・グローバル設計へと設計手法を変更することで、部品点数の削減や共用化、設計効率化を進めていきます。

「仕事は、素早く、厳しく、楽しく」をモットーとし、一人ひとりが自らの業務をスピードアップ・精度アップ・モチベーションアップで挑み、執念をもって目標完遂に向けて取り組んでいきます。

プロジェクトZ

生産最適化：製造所の強靱な体質づくり

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

- ISEKI M&D（松山）に製品組立を集約するための建屋新設着手
- 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推進中
- 生産効率を改善しつつ設備投資額を抑制
・総投資計画 460億円⇒380億円に圧縮（2024年～2030年）

効果
▶ 2027年増益効果
35億円程度
(2023年比)

開発最適化：製品利益率の改善と開発の効率化

変動費低減の短期実行、機種・型式削減で開発リソースを成長テーマへシフト

- 製品利益率の改善は当初計画より一部遅延。リソースを追加投入し回復を図る
- 改善効果は2025年下期より順次発現。2027年に目標達成を目指す
- 開発の効率化は削減機種・型式を確定次第、実行。計画通り進捗

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
- 常に一步を先じる
- 商品理念に徹する

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

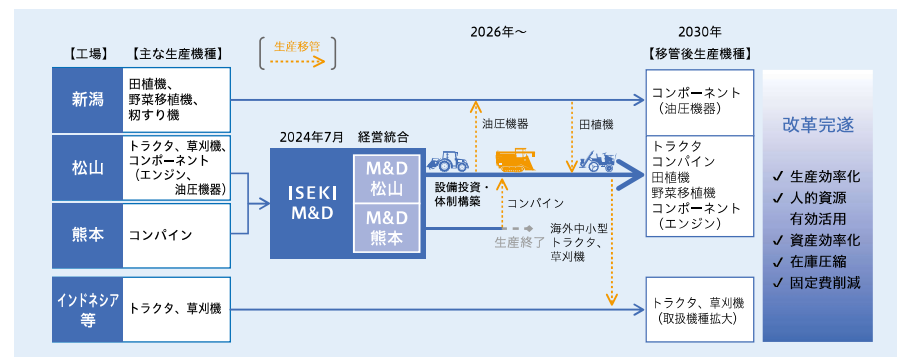
プロジェクトZ施策①『生産最適化』

プロジェクトZにより製造所の強靱な体質づくりに向け再編を進めています。2024年7月には、人的資源や投資、資産の効率化による収益改善の足掛かりとして、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、当社開発製造本部の一部を統合し、株式会社ISEKI M&Dを設立しました。続いて、農業機械特有の季節性の高い製品の生産拠点を集約し生産効率化や標準化、生産性の向上等を図るべく、2026年にISEKI M&D（熊本）からISEKI M&D（松山）へコンバインの生産移管を、さらに2029年までに井関新潟製造所からISEKI M&D（松山）へ田植機の生産移管を行い、製品組立拠点を松山へ集約します。

また、コンポーネントについては、2025年中にISEKI M&D（松山）から井関新潟製造所に油圧機器部品類を移管、2029年にはギヤ・シャフト類を移管し、井関新潟製造所をコンポーネント生産工場とします。

海外生産拠点においても、PT井関インドネシアの生産体制を強化しつつ、ISEKI M&D（松山）から海外向けのトラクタや草刈機等の移管を進め、グローバル展開を加速していきます。

以上の国内外製造所の再編により効率的な生産体制を実現します。



生産体制

生産拠点として、国内5拠点（M&D（松山・熊本）・新潟・重信・南吉田）と海外1拠点（インドネシア）を有しています。国内の多品種少量生産体制は、多様なニーズに迅速に対応できる一方で、生産の標準化といった課題があり、2024年以降のプロジェクトZでの取り組みの他、様々な取り組みにより、最適生産体制の構築を目指しています。

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、付加価値の高い技術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、生産性向上や品質向上・安定化を実現するとともに、環境負荷低減、加えて、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。



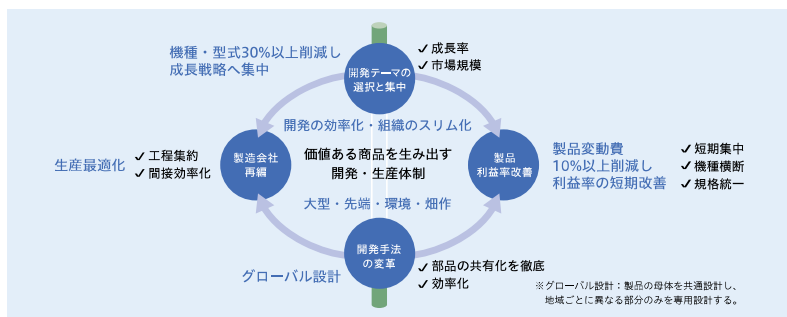
商品・開発戦略

プロジェクトZ施策②『開発最適化』

対象とする市場が異なる製品でも、それを支える技術には共通するものが多く存在します。製品母体を共通設計とし、異なる地域の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により開発最適化を推進しています。これらを軸として研究開発投資を効率的に行い、製品変動費10%以上の削減を目標に製品利益率の短期改善を行っています。進捗は当初計画より一部遅延していますが、人的リソースを中心に追加投入し回復を図っています。改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年までの目標達成を目指しています。また、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」といった成長分野へ集中させます。削減する機種（シリーズ）・型式は確定次第実行しており、計画通り進捗しています。

2025年4月よりプロジェクトZ施策の開発最適化と成長戦略への取り組み強化のため組織変更を行いました。具体的には、田植機・コンバイン・野菜作機械などのAgri製品の開発を担う部門を統合した「アグリ技術部」と、景観整備向けトラクタや乗用草刈機などのNon-Agri製品の開発を担う部門を統合した「ランドスケープ技術部」を新設しました。この組織変更により、下記効果を見込んでいます。

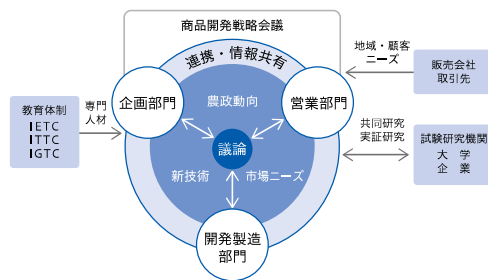
- 機動的なグループ間応援による設計効率向上
- 技術者のスキルのマルチ化
- 機能を横断した設計品質の安定化
- Non-Agri商品の拡充に向け、メカ設計と電動設計の技術を融合し開発の生産性向上



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、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、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様々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。



2024年度の共同開発実績

研究機関	4テーマ
大学	1テーマ

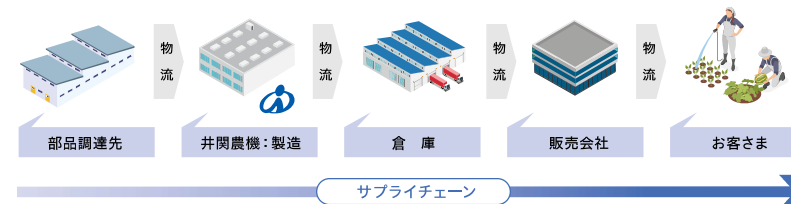
『SCM推進室の発足と取り組み』

サプライチェーンを取り巻く環境は、分断リスクの高まり（災害、感染症）、物流クライシス（人手不足、2024年問題）、需要の変化（農業政策、農産物価格、農業人口の減少）、取引先の変化（広域化、後継者不足）など、厳しさを増す状況にあります。その中で当社は2024年12月、サプライチェーンの課題を分析しSCM（サプライチェーンマネジメント）戦略の方向性を企画推進するため、下記2点を柱として担う「SCM推進室」を設立し、取り組みをスタートさせました。

- 1 プロジェクトZの短期施策に伴う物流コストと在庫の削減
- 2 SCM機能強化

開発製造本部でも、プロジェクトZの短期施策の効果を最大化するため、調達～生産～物流の各プロセスを連動した新たな施策の検討を開始しています。具体的には、下記4点を重点的に進めています。

- (1) 生産・出荷・在庫データの一元管理と全体最適化の推進
- (2) 更なる取引先との情報共有化を進め、安定した調達体制の強化
- (3) 在庫の層別管理と需要動向に対応した生産体制への移行
- (4) 物流拠点の見直しと巡回集荷の拡大による輸送効率化



トピックス

畑作 ①

九州かんしょ対応の中型トラクタBFシリーズ高車速狭幅仕様の開発

BF25（25馬力）に野菜の管理作業の作業性を向上させた高車速狭幅仕様を追加しました。野菜の管理作業体系ではトラクタでうねをまたいだ作業が多く、このような作業には、うね幅に対応した狭い幅のトレッド（左右のタイヤ接地面の距離）のトラクタが必要です。また、離れたほ場間の移動時間短縮を望む声も強いため、移動速度が速く狭いうね幅に対応したトラクタを商品化しました。



- 作物・うねに応じたトレッドがオプションにより選択可能
- 高車速により移動時のストレス軽減

畑作 ②

沖縄サトウキビ対応の小型トラクタTMシリーズ小径タイヤ狭幅仕様の開発

サトウキビ栽培では、茎径が大きく倒伏しにくい多収量品種が栽培されており、土あげ作業を行うために作物の条間に入ることができるトラクタが求められています。また、作業機の付け替えを容易に行うためにも、トラクタおよび作業機の特許3点リンク仕様も求められています。そのため、小径タイヤ狭幅仕様のトラクタと特許3点リンク装着に対応したセンタードライブロータリを商品化しました。



- サトウキビ等の管理作業に最適な狭幅トレッド
- 土をサイドへ効率的に飛ばし、他作業機との付け替えが容易な特許3点リンクロータリ

詳細 https://www.iseki.co.jp/news_product/16437/

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



2024年 研修人数 406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



2024年 研修人数 214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



2024年 研修人数 659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

100周年記念座談会-I

変革と成長へのロードマップを描く～ 「プロジェクトZ」



㈱ISEKIヨーロッパ
佐藤 寛

㈱ISEKI Japan
大規模企画室 室長
武田 義明

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

開発製造本部
ランドスケープ技術部
綱島 太郎

「今までやってきたことの延長線上に未来はない」 強い危機意識を持って構造改革と成長戦略を推進

井関グループは、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3つの抜本的な構造改革と、成長戦略の立案・実行に取り組む「プロジェクトZ」を推進しています。成長戦略では日本の農業構造の変化に対応した「大型・先端・環境・畑作」分野への注力、欧州市場における販売網強化と拡大、新たな技術開発による電動化の推進などが着実に進行中です。本座談会では各現場のリーダーたちが、成功へ向けた課題や覚悟を率直に語り合いました。

プロジェクトZが果たす役割と方向性を教えてください。

小田切一プロジェクトZは、次の100年も社会に求められ続ける企業であるために非常に重要な取り組みで、2024年にスタートしました。根底にあるのは、「今までやってきたことの延長線上に未来はない」という強い危機意識です。

プロジェクトZには2つの大きな柱があります。1つ目は、短期集中的に「抜本的な構造改革」を実行すること、2つ目が、将来に向けた「成長戦略」を着実に展開することです。「抜本的な構造改革」においては、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」を主な施策としています。具体的には、製造子会社である熊本製造所を松山製造所に経営統合し株式会社ISEKI M&Dを設立し、製品組立機能の集約を進めています。

また、2025年1月には株式会社ISEKI Japanを設立して販売機能を統合し、業務の効率化と合理化を進めています。海外ではイギリスのプレミアムターフケア社を連結子会社化し、開発製造本部の改組など開発体制の再構築にも着手しました。これらは収益性改善に向けた構造改革と同時に将来の成長を実現するための施策でもあります。

「成長戦略」に関しては、自社の事業ポートフォリオを地域軸と商品軸で分析し、成長領域を見定めて選択と集中を行います。成長の基礎となるのは、やはり当社の技術力です。創立以来100年にわたり培ってきた技術を基に、農作業と景観整備作業の自動化・省力化と、環境負荷低減に資する技術開発を通じて、グローバルな視点で事業を成長させていきたいと考えています。

100周年記念座談会-I 変革と成長へのロードマップを描く～「プロジェクトZ」



欧州、国内、開発の現場における、プロジェクトZの進捗状況を教えてください。

佐藤 一 欧州向けには、公園の草刈りや道路の清掃、除雪など、主に景観整備を目的とした製品を提供しています。快適で機能的な都市環境を維持するために不可欠な「エッセンシャルビジネス」であり、比較的安定した市場と言えます。欧州における当社の強みは大きく2つあり、1つ目は、50年以上にわたって販売代理店などのパートナーと築き上げてきた強固な販売ネットワークを持っていること。2つ目が、お客さまの声を真摯に製品に反映し、持続的なイノベーションを実現してきたことです。今後もこの強みを最大限に活かし、市場でのプレゼンスを更に高めていく考えです。

ここ数年、販売網の再編にも取り組んでいます。以前は「1カ国1販売代理店」とし、国・地域ごとに別々の販売代理店が存在していましたが、現在は当社の連結子会社に機能を集約。複数の国をカバーする体制へと移行し、サプライチェーンの効率化を進めています。2014年にISEKIフランス社、2022年にISEKIドイツ社、2025年にイギリスのプレミアムターフケア社の連結子会社化が完了し、次なる成長ステージを目指す体制が確立してきました。結果として、欧州における連結売上高は、2015年12月期の83億円から、2024年12月期には385億円へと急成長を果たしました。2030年には400億円以上を目指しています。

武田 一 現在、国内農業は大きな転換期を迎えています。農業従事者の高齢化が進み、小規模農家が減少する一方で、広大な農地を集約・管理する大規模農家が増えています。この変化に対応するため、「大型・先端・環境・畑作」の分野に強み

を持つ商品を投入し、生産性向上のための提案を行いながら業績の拡大を図っています。具体的には、大規模農家向けのAll Japanシリーズ、ICTを活用したスマート農機、アイガモロボなどを、新たな市場を開拓する商品と位置づけています。中でもアイガモロボは、本年度の販売計画台数をすでに完売するなど、環境負荷を減らす有機農業に取り組むお客さまに大きな反響をいただいています。畑作分野では、新しいアプローチとして北海道で好評の輸入作業機を、本州をはじめ全国各地で拡販していく予定です。

こうした動きを加速するため、2025年1月には大規模農家への推進に特化した「大規模企画室」を設置しました。各地域の大規模農家のビジネスモデルを理解し、最適なソリューションを提案していくことを目指しています。

網島 一 私が所属するランドスケープ技術部は2025年4月に新設され、プロジェクトZが成長戦略として掲げる「Non-Agri商品」と「環境対応型商品」の製品開発を行っています。「Non-Agri商品」では、乗用草刈機の開発に取り組んでいます。これまで主に欧州向けに製品開発をしてきましたが、今後は今までに培った技術力を生かして日本や他地域への展開を検討しています。開発では、地域ごとの特性を理解し、製品を最適化していくことが重要です。たとえば、欧州の芝は葉幅が細く水分量が多いのに対して、日本の芝は幅広で乾燥しやすく、こうした地域特性を踏まえた製品開発が求められます。「環境対応型商品」では、電動製品の製品開発に注力しています。欧州は環境問題に対する関心が高く、温室効果ガスの排出量を抑える電動製品が参入の必須条件になりつつあります。私たちはこれを大きなチャンスと捉え、環境負荷低減に貢献する製品開発に取り組んでいます。



プロジェクトZを進める上で、どのような課題と目標がありますか。

佐藤 一 欧州では、ブランド認知度が高く顧客基盤の厚い「伝統市場」、今後のシェアアップを狙う「戦略市場」、現在まだ進出していない「挑戦市場」の3つの地域に分けて販売戦略を立てています。西欧の伝統市場では確かなプレゼンスがありますが、東欧や北アフリカ地域など、戦略市場や挑戦市場への進出は、更なる成長を目指す上で欠かせません。積極的な市場開拓と事業推進に取り組み、景観整備市場におけるNo.1ブランドの地位を確固たるものにしたいと考えています。

武田 一 大規模企画室は立ち上がったばかりで、喫緊の課題は「人材育成」です。大規模農家へのアプローチでは、商品知識だけでなく、資金繰りの相談や、補助金活用に関するアドバイスなど、農業経営全般にわたる知見が必要となります。つまり、ハード（機械）とソフト（経営支援）の両方に精通していないと、お客さまの真のパートナーにはなれません。農家の世代交代が進む中、機能性やコストパフォーマンスにシビアな若い経営者も増えており、“お付き合い”で製品を買っていただけの時代でもなくなりました。お客さまと経営課題を共有し、ロジカルかつ情熱をもって解決に向けた提案ができる人材が必要であり、そのためには現場で経験を積むしかありません。私はベテランと呼ばれる年齢ですが、知識や経験を余すところなく次の世代に引き継ぎ、ISEKIグループの次なる成長のために確かな土台を築きたい。そのために時間はかかりますがじつくりと「人づくり」に取り組んでいきたいと考えています。

網島 一 電動製品の開発で大きな課題となっているのが、連続稼働時間の延長と、充電時間の短縮です。プロユーザーは1日

あたり8時間ほど使用するケースもありますが、現在のバッテリー容量では1回の充電でそこまでの稼働時間を確保するのは容易ではありません。かといってバッテリーを大きくして稼働時間を伸ばせば、本体重量が大幅に増えてしまいます。持続性と軽さとパワー、この3要素を高次元で成り立たせるのが、今の最大の技術課題です。またディーゼルに比べて電動製品の価格はどうしても高くなってしまったため、性能とコストの両立も急務です。ゆくゆくは市場を独占するような技術開発につながり、収益アップに直接的に貢献したいと考えています。

プロジェクトZを成功させる鍵をどのように考えていますか？

小田切 一 プロジェクトZの戦略はすでに定めたので、あとはこれらをやり切り、成果を上げることが重要です。そのために何よりも重要なのが、「社員一人ひとりの実行力」になります。さきほど武田さんから人材育成の話が出ましたが、社内人材はもちろん、専門知識を有する人材のキャリア採用など、幅広い視野で人的資本への投資も強化していきます。同時に、自社の知見のみにこだわらず、M&Aやオープンイノベーション、企業や大学との連携もこれまで以上に進めていきたいと考えています。

また、成長戦略を具現化する製品開発には、AIをはじめとした先端技術や環境対応技術の研究が重要になってきます。そのために必要な投資は積極的にやっていく考えです。

私の夢は、ISEKIグループを農業機械と景観整備用機械の分野で、世界的な存在感を発揮する企業にすることであり、社員一人ひとりの力を合わせれば、きっと実現できると私は確信しています。プロジェクトZはその第一歩であり、プロジェクトZを成功させることが私の使命だと思っています。



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し、同提言に即した情報開示を行っています。

※TCFD：金融安定理事会在設置した気候変動関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures)



ガバナンス

自然からの恩恵を受ける農業は、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ESG53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。

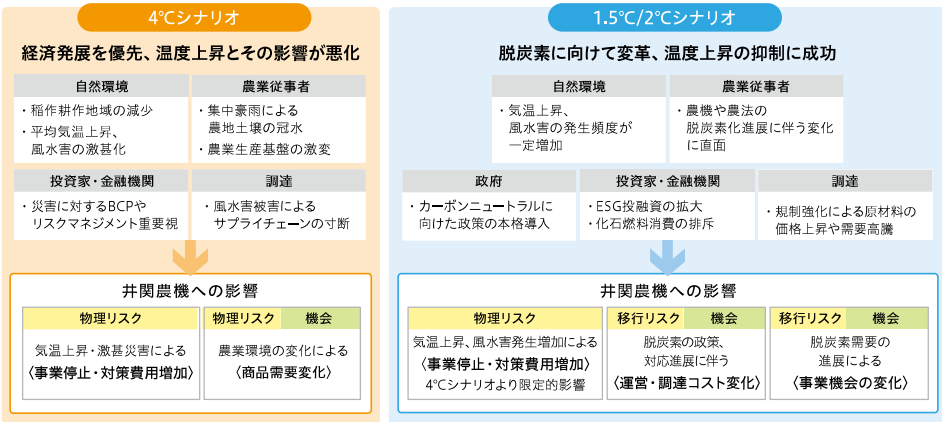
外部シナリオを参照した1.5℃/2℃シナリオ、4℃シナリオの2つのシナリオから主要事業である農業機械事業の国内外のバリューチェーン全体を対象に分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。データ収集および分析は、総合企画部戦略企画室が中心になり、組織横断（国内営業・海外営業・商品企画・財務・購買・品質・環境関連部署）で実施しました。定性・定量評価等については2030年を想定しています。

シナリオ分析をもとにしたリスク・機会、対応策

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）

リスク区分		内容	1.5℃/2℃シナリオ		4℃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	中	中	中	中	短期	- 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	- 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 - 電動乗用草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	- 自動操舵・ロボット農業の充実 - 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 - 電動草刈機の改良とビジネスの模索
	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	大	小	中	小	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 財務影響算出仮説 ESG51 補足情報	中 (11億円/年 負担増加)	中	小 (3.5億円/年 負担増加)	中	中期			
	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	小	中	小	中	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	小	中	小	中	長期			
物理的リスク	急性	風水害の激甚化により自社／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 財務影響算出仮説 ESG51 補足情報	中 (48億円/年 売上減少)	中	中 (68億円/年 売上減少)	中	短期	- 生産・販売拠点およびサプライチェーンの waters 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	- 気候変動リスク・機会の特定、シナリオ分析の実施 - GHG排出量の把握と開示（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） - ICPの導入（2025年1月より）	- 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
	慢性	既存商品価値の低下	中	小	大	中	長期			
		気温上昇によるエネルギー価格の上昇	小	大	小	大	長期			
		気候変動の進展による耕作可能地域の変化・減少に伴う商品販売網の再構築	小	小	小	小	長期			
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	大	小	中	小	短期	- 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	- 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 - 電動乗用草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	- 自動操舵・ロボット農業の充実 - 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 - 電動草刈機の改良とビジネスの模索
		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	大	中	大	中	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	中	小	中	中期			

各シナリオの世界観（2030年想定）



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℃/2℃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℃/2℃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℃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）

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）」に管理を統合し、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、資産保全などに努めます。（リスクマネジメントWGについてはP81-82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」など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

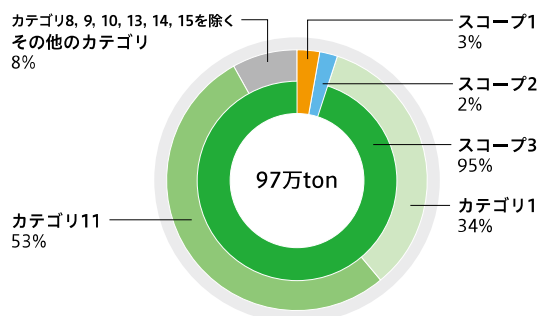
井関グループは、環境ビジョンとして「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す」を掲げています。

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）
エコ商品の国内売上高比率	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割を占める取引先と連携したCO ₂ 削減目標の策定を目指す
スコープ3 カテゴリ11	農業機械の電動化、水素など代替エネルギーを活用した農業機械の研究・開発
その他	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

※2024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



2024年実績【算出範囲：井関グループ連結対象（海外拠点含む）】

合計スコープ1・2・3	97万トン
スコープ1：自らによる温室効果ガスの直接排出（化石燃料の使用）	2.8万トン
スコープ2：他者から供給された電気などの使用に伴う間接排出	2.3万トン
スコープ3：スコープ2以外の間接排出（活動に関連する他者の排出）	92万トン
カテゴリ1：購入した製品・サービスの資源採取、製造に伴う排出	33万トン
カテゴリ11：販売した製品の使用に伴う排出	52万トン
カテゴリ その他	7.5万トン

※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を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

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

- 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）

風水害の激甚化により自社/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

- 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）