

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



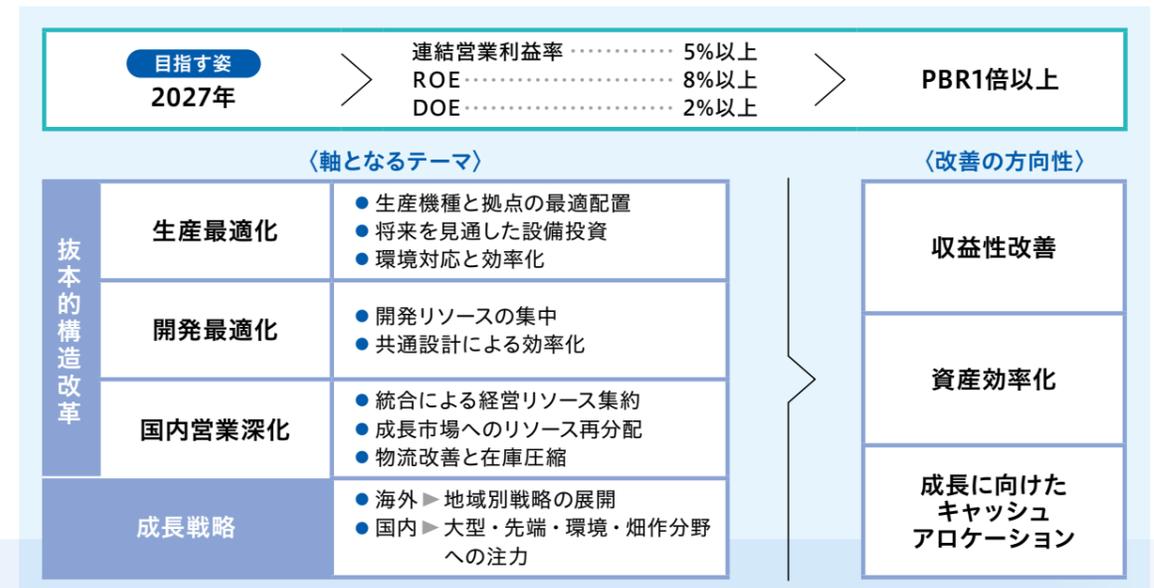
Q プロジェクトZの方針・目指す姿は？

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。

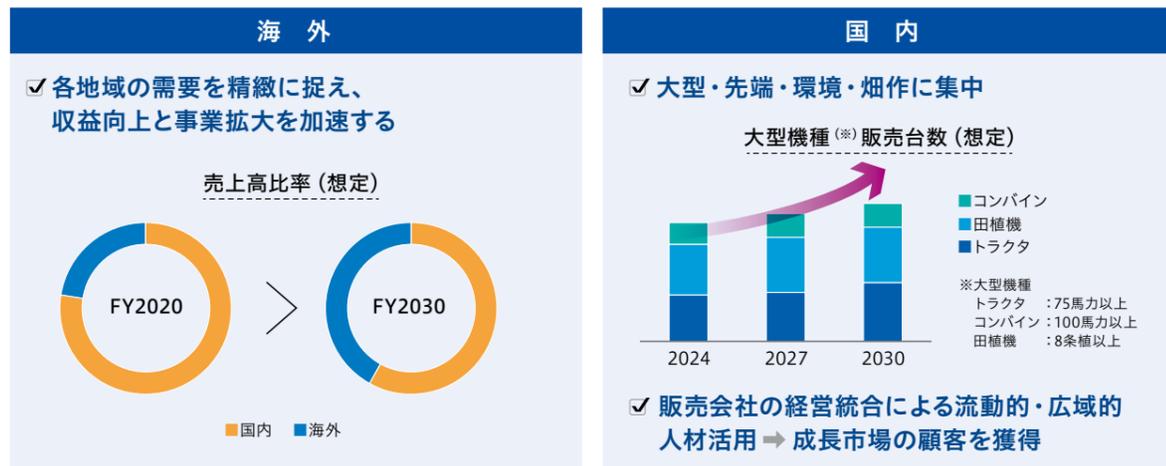
Q 構造改革を成功させるカギは?

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/>

