



2024年7月18日

各 位

会 社 名 井関農機株式会社
代 表 者 名 代表取締役 富安 司郎
コード番号 6310
上場取引所 東証プライム市場
問 合 せ 先 IR・広報室長 鈴木 文利
(TEL. 03-5604-7709)

「プロジェクトZ」施策の実施及び損失計上見込み並びに 通期連結業績予想の修正に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2024年2月14日に公表した「プロジェクトZ」の抜本的構造改革及び成長戦略の施策について決議しましたのでお知らせいたします。

また、本施策の実施に伴う費用を2024年12月期に計上する見込みとなりましたので、2024年2月14日に公表しました2024年12月期（2024年1月1日～2024年12月31日）通期連結業績予想を修正いたします。

記

1. 「プロジェクトZ」施策の実施について

「プロジェクトZ」の施策を確かなものとするため、以下の具体的な取り組みを実施します。

1-1. 【抜本的構造改革】

(1) 生産最適化「生産拠点再編」

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）生産拠点の集約を行います。

<実施事項>

- ・2030年までに総額約460億円の設備投資を段階的に実施の方針
(建屋新設、生産設備等)
- ・I S E K I M&D（松山）に製品組立を集約
 - I S E K I M&D（熊本）での生産終了・コンバイン組立の移管（2026年）
なお、I S E K I M&D（熊本）に所属する社員については、グループ内への配置転換や再就職支援等を実施する予定です。諸条件については、労働組合と協議中です。生産終了後の跡地については検討中です。
 - 井関新潟製造所にコンポーネント（油圧機器）の生産を集約後、田植機の組立を移管
- ・海外生産拠点の能力増強

(2) 開発最適化「開発リソースの軽減・シフト」

機種・型式の30%以上集約と共通設計により開発の効率化を推進、開発リソースを先端技術や環境負荷低減など成長テーマへシフトし、競争力強化を図ります。

機種・型式の集約については、一部対象の選定は完了し実行フェーズに移行、引き続き選定を進めていきます。また、市場へはOEMや他社商品の拡充を含め安定供給を継続していきます。

(3) 国内営業深化「成長戦略への基盤作り」

国内広域販売会社6社の経営統合を行い、2025年1月1日に株式会社ISEKIJapanを設立します。経営資源の集中・再配分による経営効率の向上及び在庫拠点最適化や物流体制見直しによる物流費の圧縮などを図るとともに、成長戦略への基盤を構築します。

(4) 人員構成の最適化と人的資本投資

プロジェクトZが目指す成長と強靱な企業体質への変革を短期間で実現するために、間接部門のスリム化や希望退職の募集などによる人員構成の最適化と、エンゲージメント向上や成長分野への人材配置など人的資本投資を同時並行で推進します。

なお、希望退職の募集に関する諸条件については労働組合と協議中です。

<希望退職の募集概要>

- ・対象者：2024年12月20日時点で満45歳以上の井関農機株式会社の正社員とシニア社員
- ・募集人員：80名程度
- ・募集期間：2024年10月1日～11月20日（予定）
- ・退職日：2024年12月20日（予定）

1-2. 【成長戦略】

(1) 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力の高い欧州での事業拡大を加速させていきます。また、英国販売代理店「Premium Turf Care社」を株式追加取得により2025年から連結子会社化いたします。これにより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。

(2) 国内成長分野への集中

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。

2. 今後の見通し

抜本的構造改革と成長戦略の実行により2027年には2023年比75億円以上の営業利益増分効果を見込んでおります。

一方、1-1.【抜本的構造改革】の追加施策である“(1)生産最適化「生産拠点再編」におけるISEKIJ M&D(熊本)生産終了”、“(4)人員構成の最適化と人的資本投資における希望退職”に伴う費用約35億円を2024年12月期決算に計上する見込みです。詳細につきましては、今後の状況等を精査した上で、確定次第お知らせいたします。

3. 通期連結業績予想の修正について

2024年12月期通期連結業績予想（2024年1月1日～2024年12月31日）

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	1株当たり 当期純利益
	百万円	百万円	百万円	百万円	円 銭
前回発表予想(A)	170,000	2,000	1,000	400	17.69
今回発表予想(B)	170,000	2,000	1,000	△3,100	△137.06
増減額(B-A)	—	—	—	△3,500	
増減率(%)	—	—	—	—	
(ご参考)前期実績 (2023年12月期)	169,916	2,253	2,092	29	1.28

【修正理由】

※前回発表予想：2024年2月14日公表

プロジェクトZ施策の実施に伴う費用約35億円を2024年12月期に計上する見込みとなりましたので、当期純利益について修正いたします。

なお、配当予想については、変更ありません。

(注)上記の予想は、当社が本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因により予想数値と異なる場合があります。

(ご参考：「プロジェクトZ」施策について)

「プロジェクトZ」では抜本的構造改革及び成長戦略の施策立案・実行を行います。

抜本的構造改革は、「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ていきます。また、成長戦略は国内外の成長市場へリソースを集中し事業拡大を図ります。

本施策の実施により、2027年までにPBR1倍以上の実現を目指しています。

【目指す姿（2027年）】

連結営業利益率	5%以上	▶ PBR1倍以上
ROE	8%以上	
株主還元 DOE	2%以上	

以上

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

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



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



食と農と大地の
ソリューションカンパニー

PROJECT  プロジェクトZの概要

プロジェクトZ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

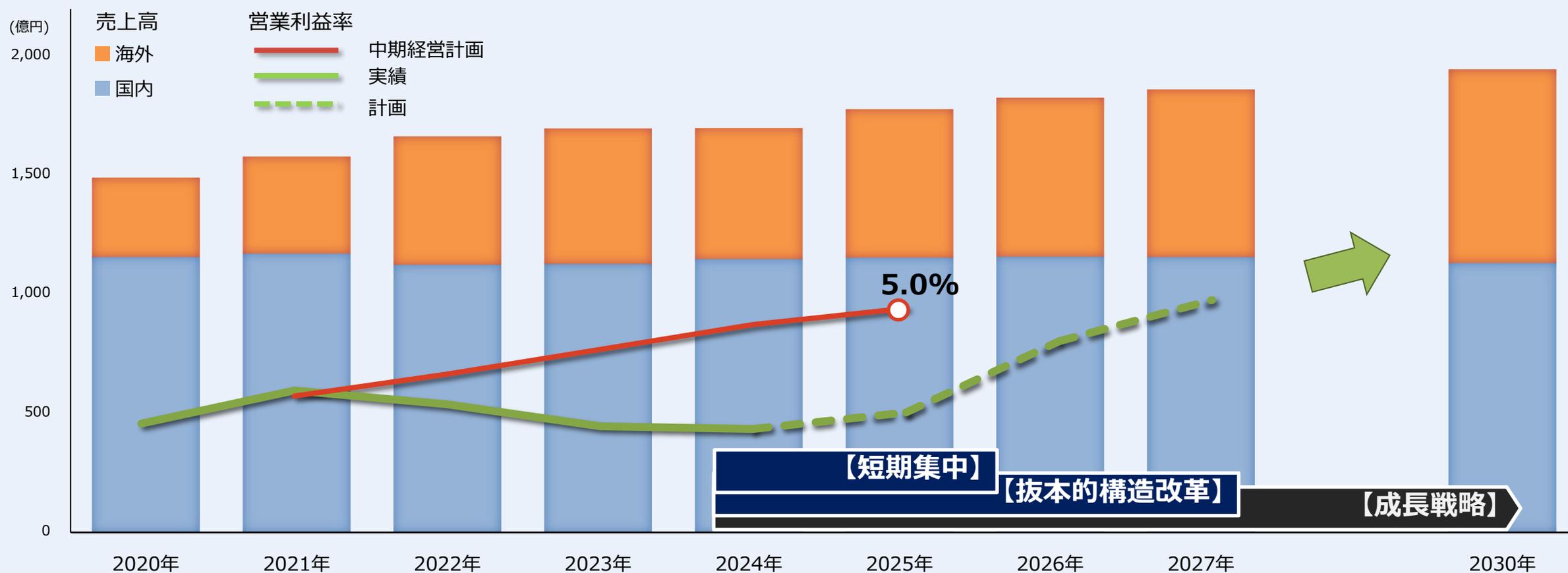
【成長戦略】

プロジェクトZ概要

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



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・機種種の再配置
	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

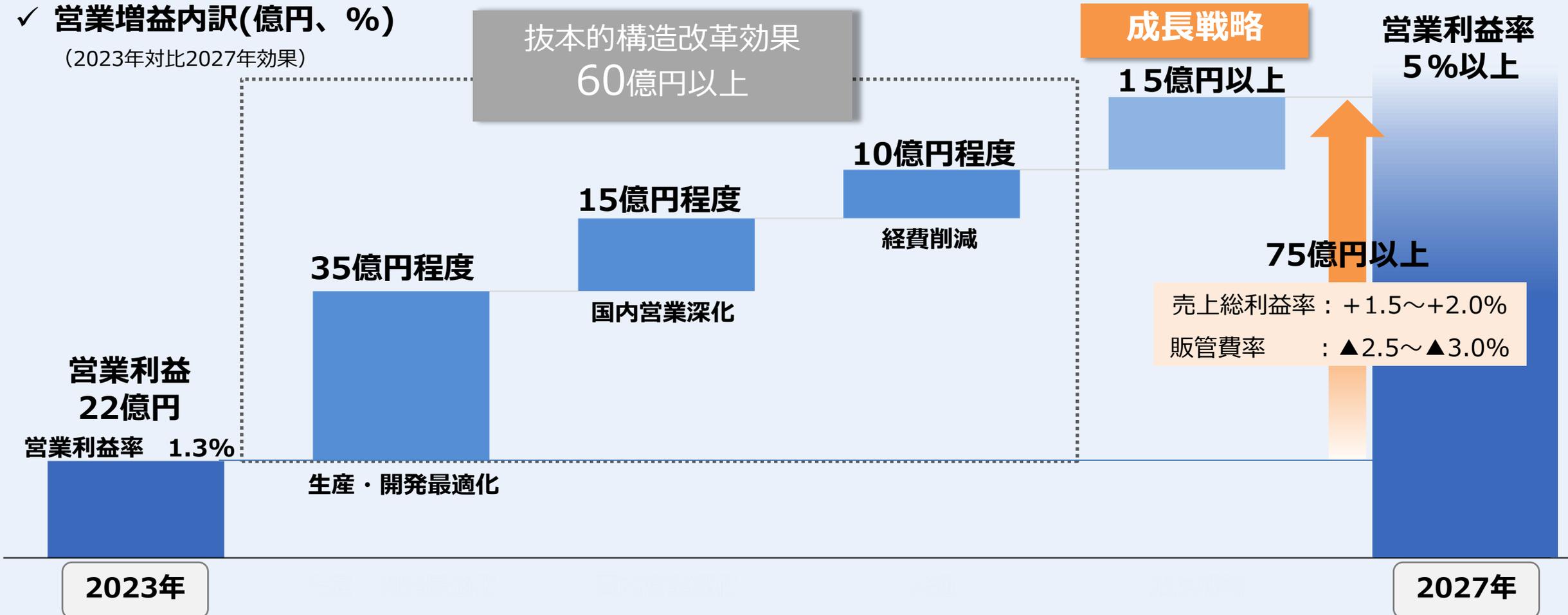
施策ごとの増益効果

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)



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

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

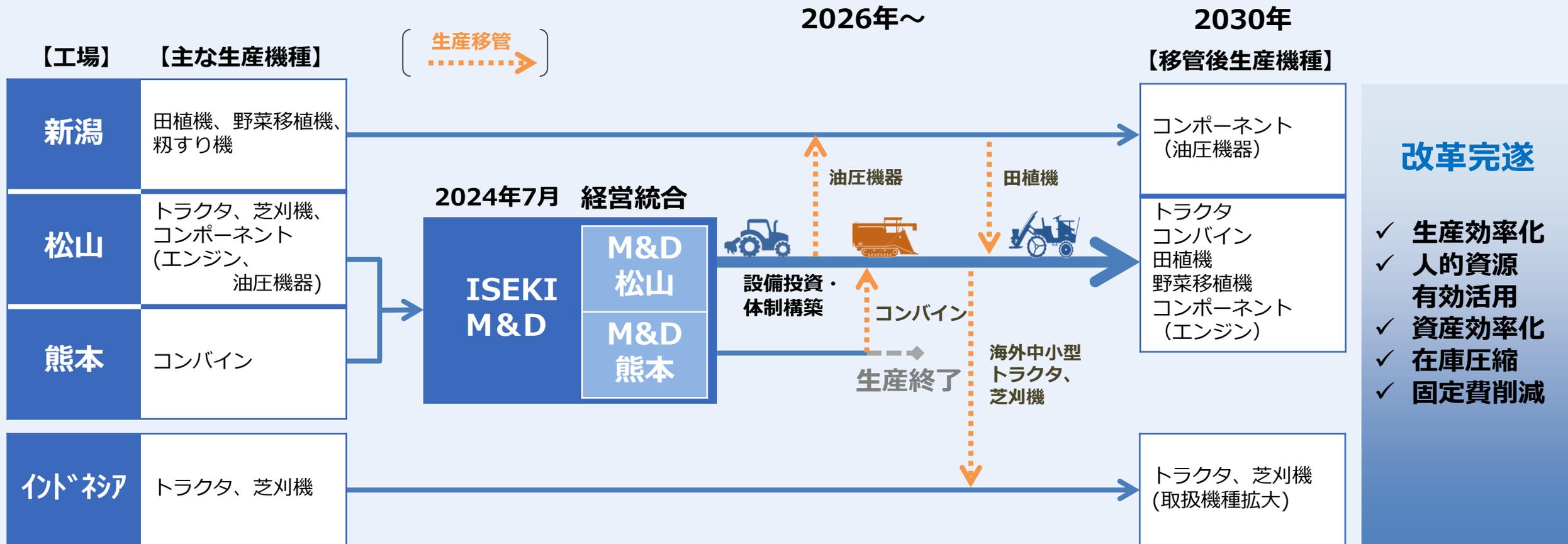
効果

◆2027年増益効果
35億円程度
(2023年比)

生産最適化 生産拠点再編

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



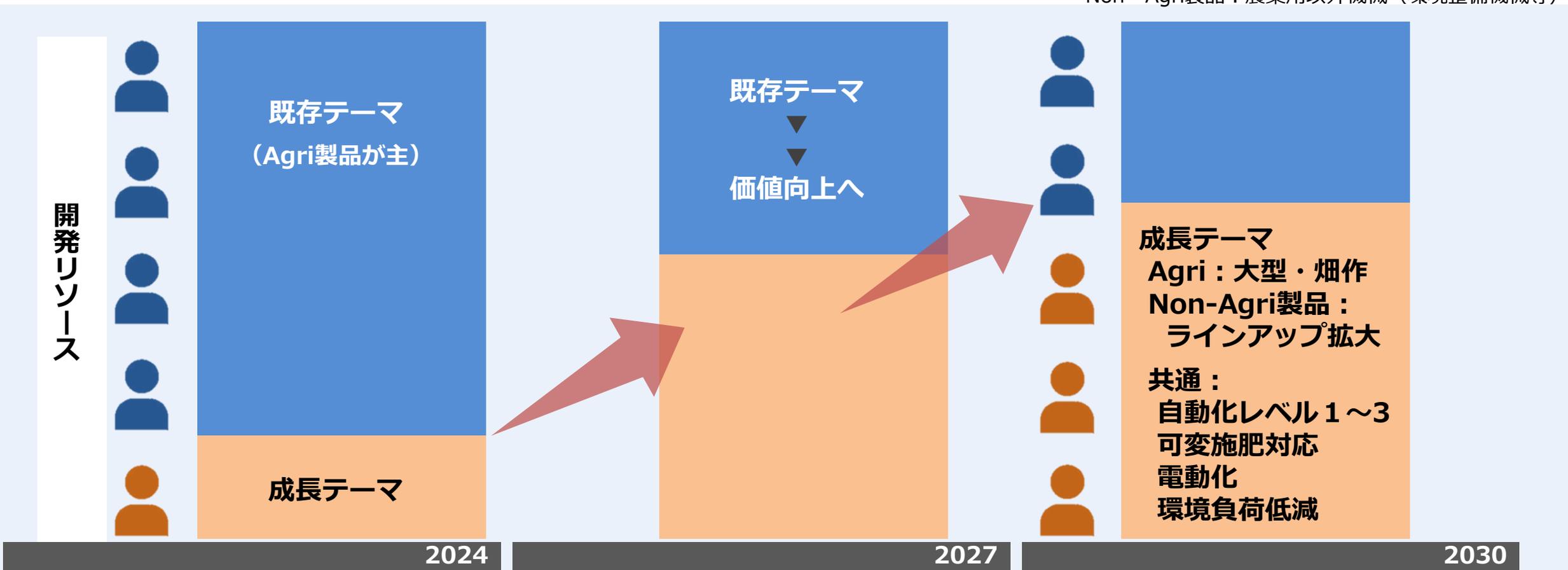
開発最適化

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

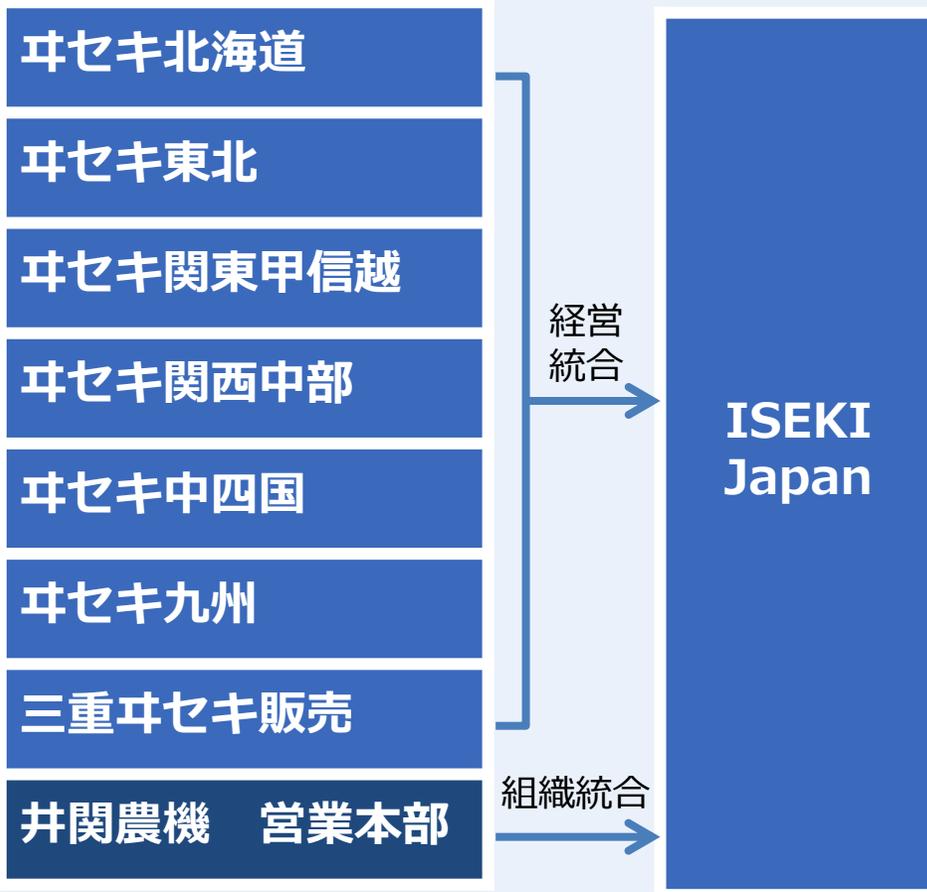
Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等）



国内営業深化

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）および三重ト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



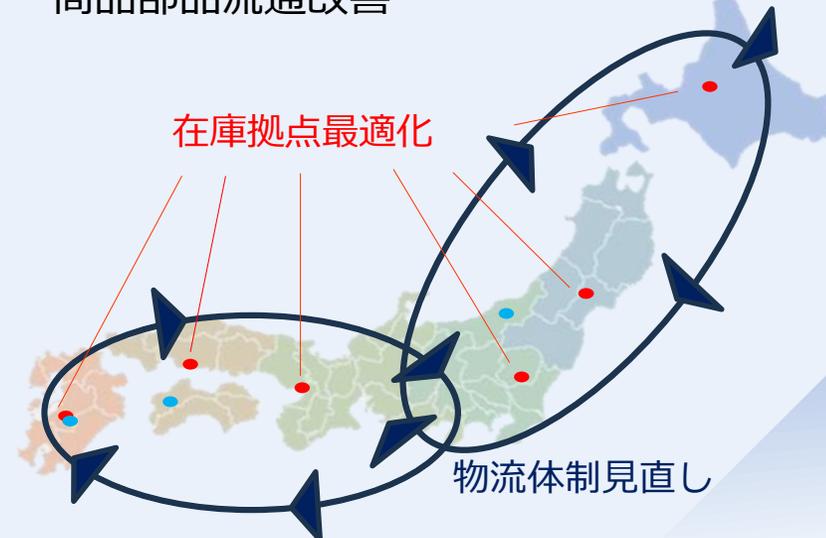
※三重トセキ販売は統合に向け協議中

- ✓ 経営資源の集中・再配分による効率化
- ✓ 在庫拠点最適化や物流体制見直しによる物流費圧縮

効果

◆2027年増益効果
15億円程度
(2023年比)

商品部品流通改善



成長戦略への
基盤構築

人員構成の最適化・経費削減

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、P 8 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)

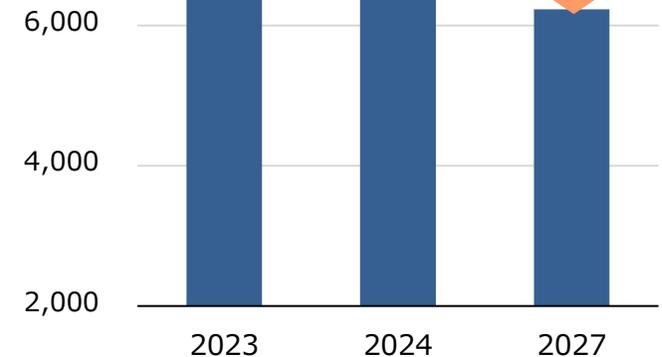
- ・ 組織・業務の統合による業務効率化
- ・ 徹底した運営経費の削減

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)

(人) ※非正規含む



【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)**

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



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

✓ 地域別戦略の展開

- ・ 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



✓ 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（環境整備機械等）

フロントモアー



効果

◆2027年増益効果
10億円程度
(2023年比)

国内

✓ 成長セグメントでの拡販

- ・ 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」

大型ロボットトラクタ
TJW1233-R



効果

◆2027年増益効果
5億円程度
(2023年比)

成長戦略 海外

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

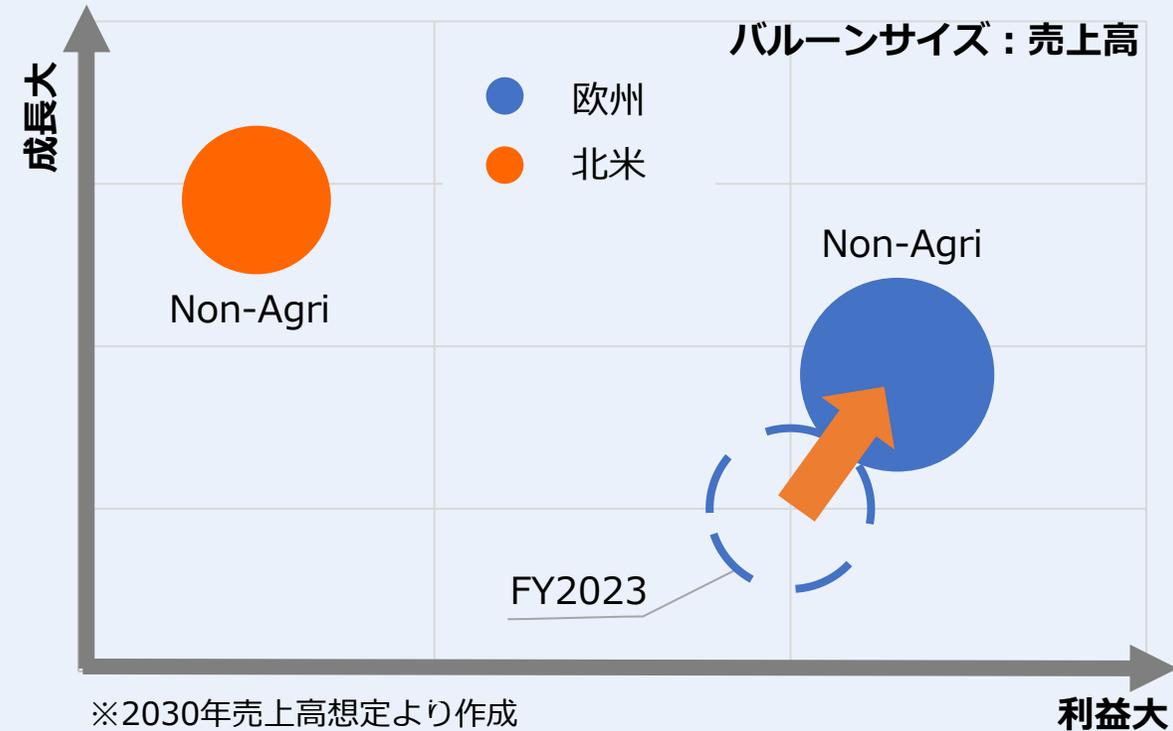
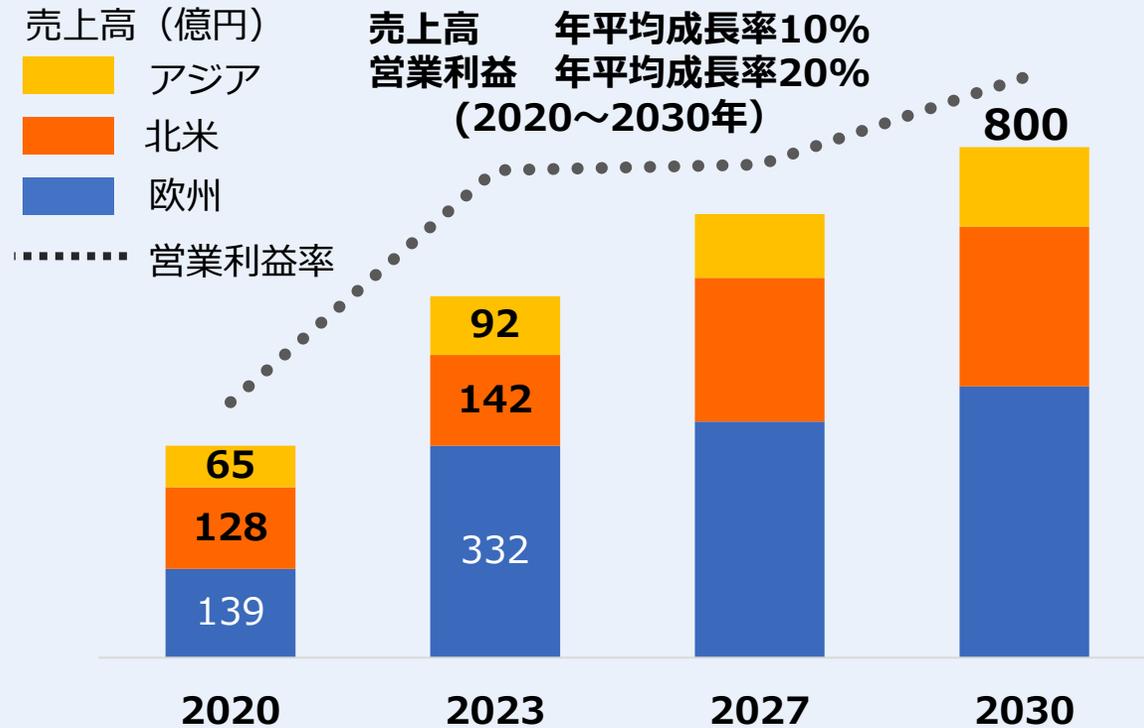
✓ 地域別戦略の展開

✓ 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年売上高想定より作成

※Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等）

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

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	戦略市場	挑戦市場
		ブランド認知度・シェア高い	ブランド認知度活かしシェアアップを狙う	現時点で未進出の国・地域
		西欧、英国	北欧・南欧、東欧(一部)、北ア(一部)等	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)				

欧州



北アフリカ



南アフリカ



中東



トルコ



成長戦略 海外

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)

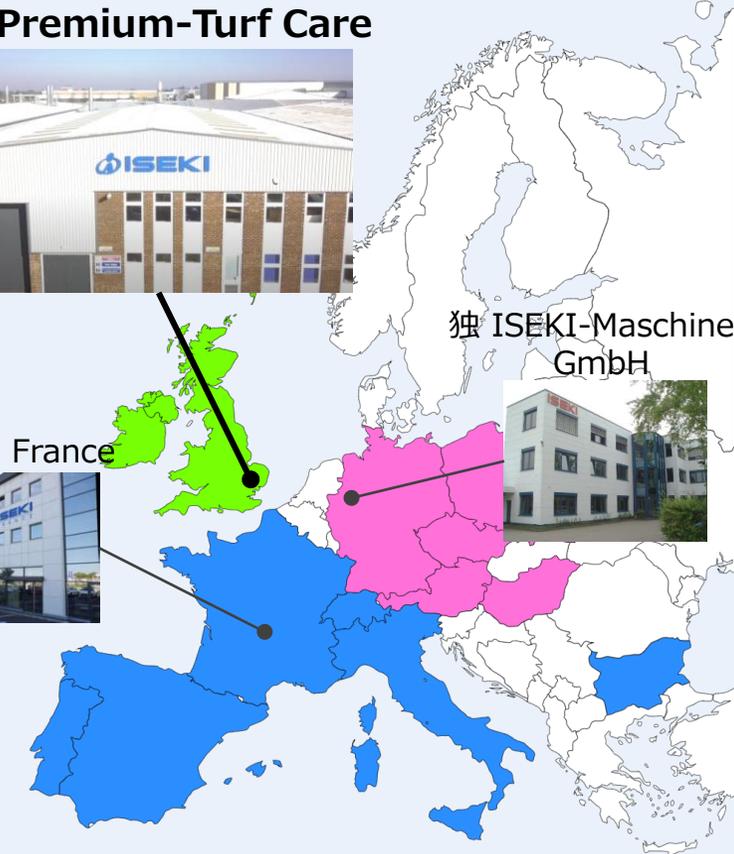
英 Premium-Turf Care



独 ISEKI-Maschinen GmbH



仏 ISEKI France



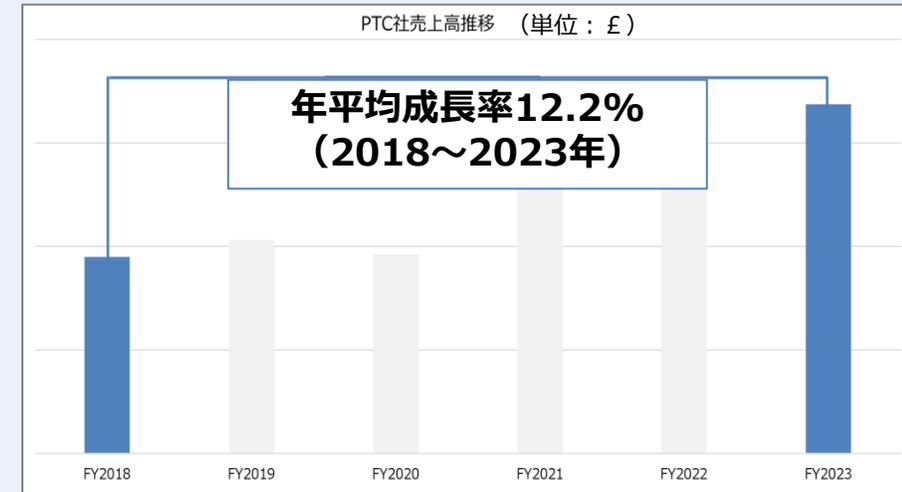
※着色部:各子会社の販売テリトリー

※海外 2027年増益効果 10億円の内数

成長戦略 海外

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 国内

成長分野への集中と収益性の高い事業強化

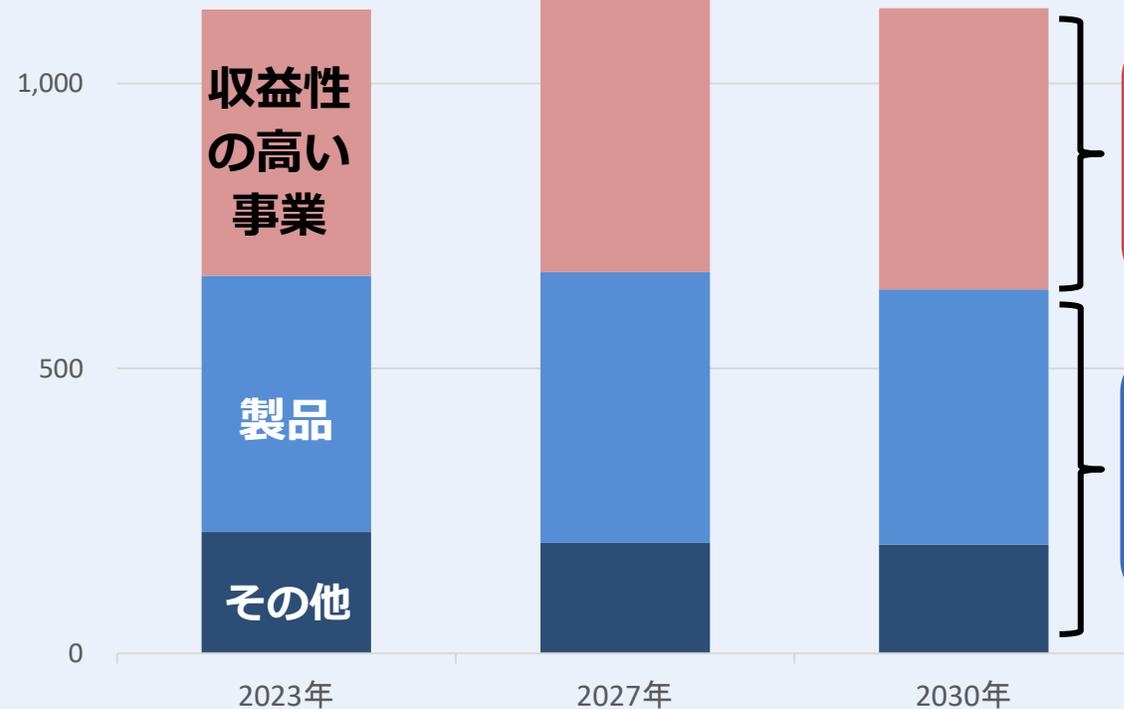
- ✓ 全国規模でのノウハウ共有により収益性の高い事業を拡大
- ✓ 成長分野への集中・販売強化により、安定した利益を確保

効果

◆2027年増益効果
5億円程度
(2023年比)

■売上高

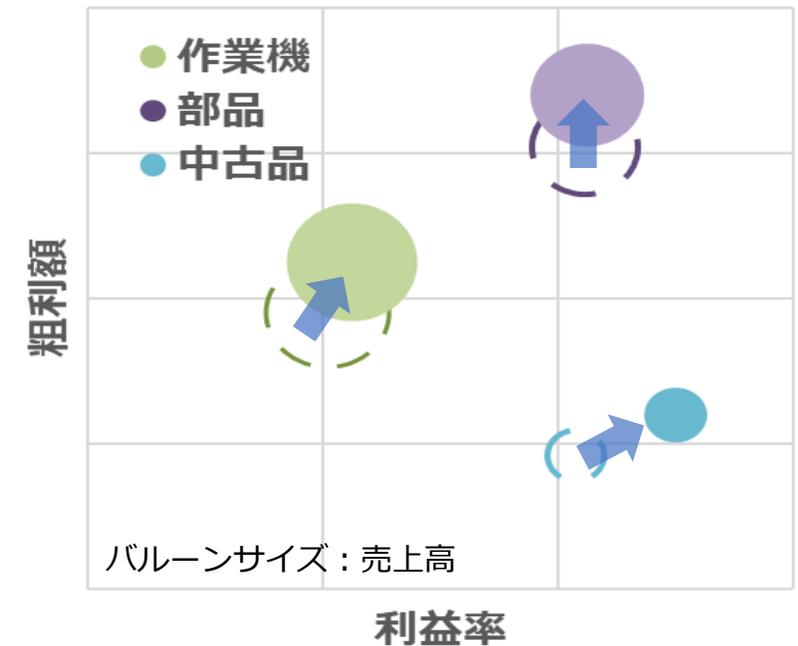
(億円)



収益性の高い
事業拡大

成長分野へ集中
(次ページ以降詳細)

収益性の高い事業



成長戦略 国内

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

強み

- 人的ノウハウ
- 大型輸入作業機
- 環境技術

増幅

- 大規模農家への提案力
- ノウハウ共有
- コトへの展開

ヒト

×

モノ

×

ノウハウ

ソリューション提供

販売戦略

- ✓ 販売会社統合を活かした人づくり
- ✓ 市場獲得のための体制作り

商品戦略

- ✓ 大規模農家向け商品品揃え拡充
- ✓ 畑作作業機との連携強化

先端・環境

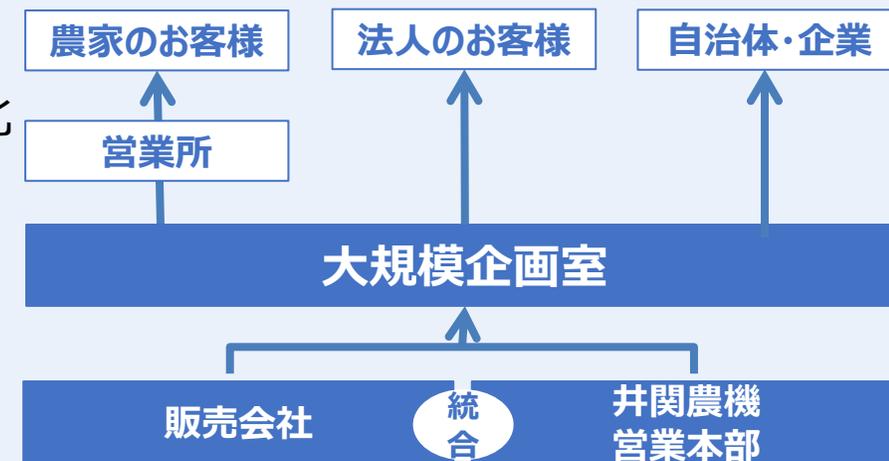
- ✓ ロボット商品の拡充
- ✓ 可変施肥など先端技術導入
- ✓ 有機農業取組拡大

大型 先端 畑作 環境

成長戦略 国内 ▶ 販売戦略（ヒト）

「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



成長戦略 国内 ▶ 商品戦略 (モノ)

大型商品・作業機の拡充

- 大型・先端技術搭載商品
- 畑作作業機・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)



※大型機種種：トラクタ70PS以上、田植機8条以上、コンバイン6条以上

成長戦略 国内 ▶ 先端・環境（ノウハウ）

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

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

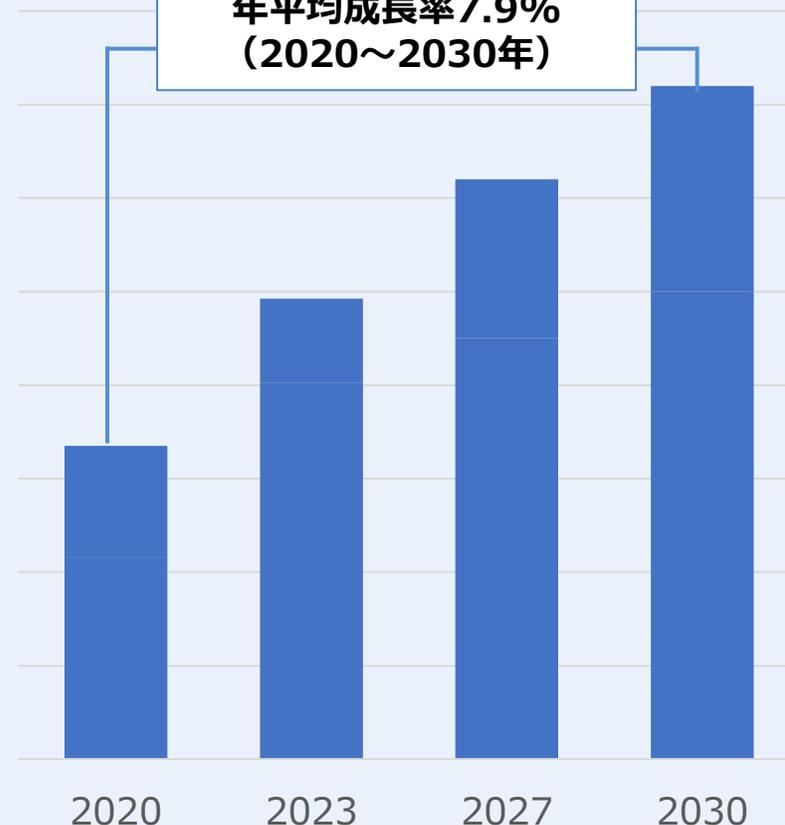
- ✓ 新型アイガモロボ投入
- ✓ 有機栽培ノウハウの展開



▶ 価値ある農業ソリューションの提供

先端技術商品売上高

年平均成長率7.9%
(2020~2030年)



成長戦略 資産効率化

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



目標

◆2027年
2.4回転以上

棚卸資産回転率 (回)



成長戦略 成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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)



- ・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、潜在的风险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。



未来の
ために、
いま選ぼう。

井関グループは、
環境省による地球温暖化対策に資するあらゆる「賢い選択」を
促す国民運動である【COOL CHOICE】の取組みに賛同しています。
「賢い選択」の提案として「エコ商品」など
環境に配慮した商品の開発普及を推進しています。

食から日本を考える。