



2025年2月14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」の進捗に関するお知らせ

2024年7月18日に公表した「プロジェクトZ」の進捗について、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 「プロジェクトZ」の進捗について

1-1. 【進捗】

短期集中で実行する抜本的構造改革のうち、生産拠点の再編や販売会社の統合など、主要施策の進捗状況は概ね計画通り進んでおります。成長戦略に向け海外では欧州事業の拡充策、国内においては営業組織の再編を実施し成長戦略の基盤作りを進めました。

1-2. 【抜本的構造改革】

(1) 生産最適化「生産拠点再編」 計画通り進捗

(株)ISEKI M&D(松山)に製品組立を集約すべく建屋新設に着手しました。

また、(株)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。

生産拠点の再編に係る投資については、生産効率を改善しつつ投資抑制に努め、当初総投資計画460億円から380億円に圧縮しました。

(2) 開発最適化「製品利益率の改善と開発の効率化」 一部遅延

製品利益率の改善は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。

開発の効率化は削減機種・型式を確定次第、実行しており、計画通り進捗しています。

(3) 国内営業深化「成長戦略への基盤作り」 計画通り進捗

(株)ISEKI Japan 設立に伴い営業組織体制を変更しました。経営資源を集中し迅速な意思決定と強力な推進体制を構築しました。

(4) 人員構成の最適化と人的資本投資

(4) — 1 人員構成の最適化 一部計画変更

希望退職は募集人数を下回るも、グループ全体の人員計画見直しにより、想定していた人件費水準を確保しています。

(4) — 2 人的資本投資 計画通り進捗

教育、研修プログラムの強化・ダイバーシティ推進採用・成長分野への人材配置を実行しています。

(5) 経費削減 一部遅延

経費削減の取り組みは当初計画より遅れておりますが、今後は業務仕分けを徹底し、具体的な改善策を実行することで遅れを挽回します。

1-3. 【成長戦略】

以下、成長戦略の基盤作りを進めました。

(1) 海外地域別戦略と商品戦略の展開 計画通り進捗

欧州において、英国販売代理店「Premium Turf Care 社」を2025年1月から連結子会社化

(2) 国内成長分野への経営資源集中 計画通り進捗

成長分野である「大型」「先端」「畑作」「環境」へ集中・販売強化すべく、㈱ISEKI Japanに「大規模企画室」を設置

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の進捗について

井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2025年2月14日



- 1. プロジェクトZ 計画概要
- 2. プロジェクトZ 進捗
 - 2-1. 進捗概要
 - 2-2. 抜本的構造改革 進捗
 - 2-3. 成長戦略 進捗
- 3. APPENDIX



食と農と大地の
ソリューションカンパニー



1. プロジェクトZ 計画概要

プロジェクトZ計画概要



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

＜軸となるテーマ＞

- ・ 生産最適化
- ・ 開発最適化
- ・ 国内営業深化

2027年目標

営業利益率 5%以上
過去最高営業利益の更新※

P B R
1倍以上

ROE 8%以上

DOE 2%以上

※過去最高営業利益は2014年3月期に記録した74億円

Vision

食と農と大地の
ソリューションカンパニー

【成長戦略】

Growth

＜軸となるテーマ＞

- ・ 海外
- ・ 国内

成長セグメントに経営資源を集中

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

【短期集中】

【抜本的構造改革】

【成長戦略】

プロジェクトZ計画概要



成長への道筋

- プロジェクトZ諸施策を展開・実行し、2027年目標を達成する

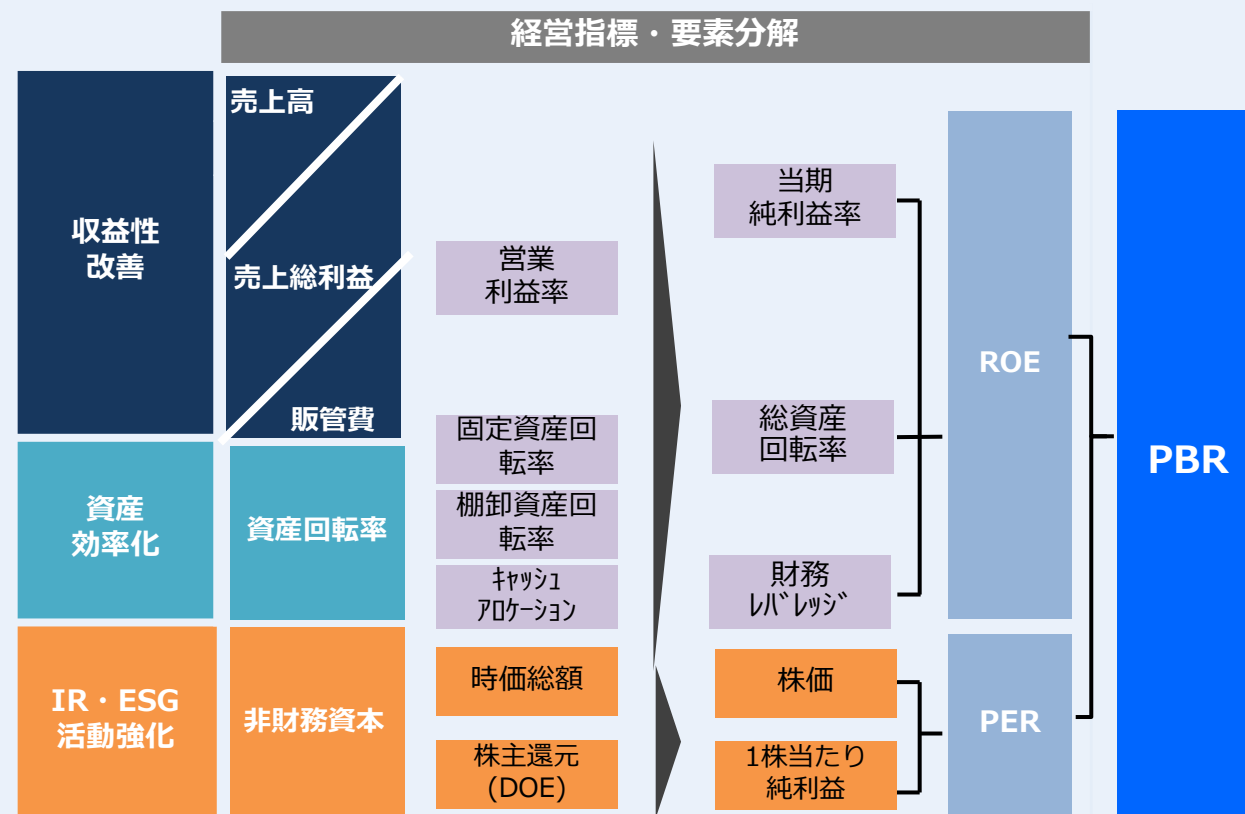
目指す姿

2027年

- ✓ 連結営業利益率 : 5%以上 (過去最高営業利益の更新)
- ✓ ROE : 8%以上
- ✓ DOE : 2%以上

PBR
1倍以上

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		成長セグメントに経営資源を集中
対話・情報開示の拡充、高度化 ガバナンス体制強化		



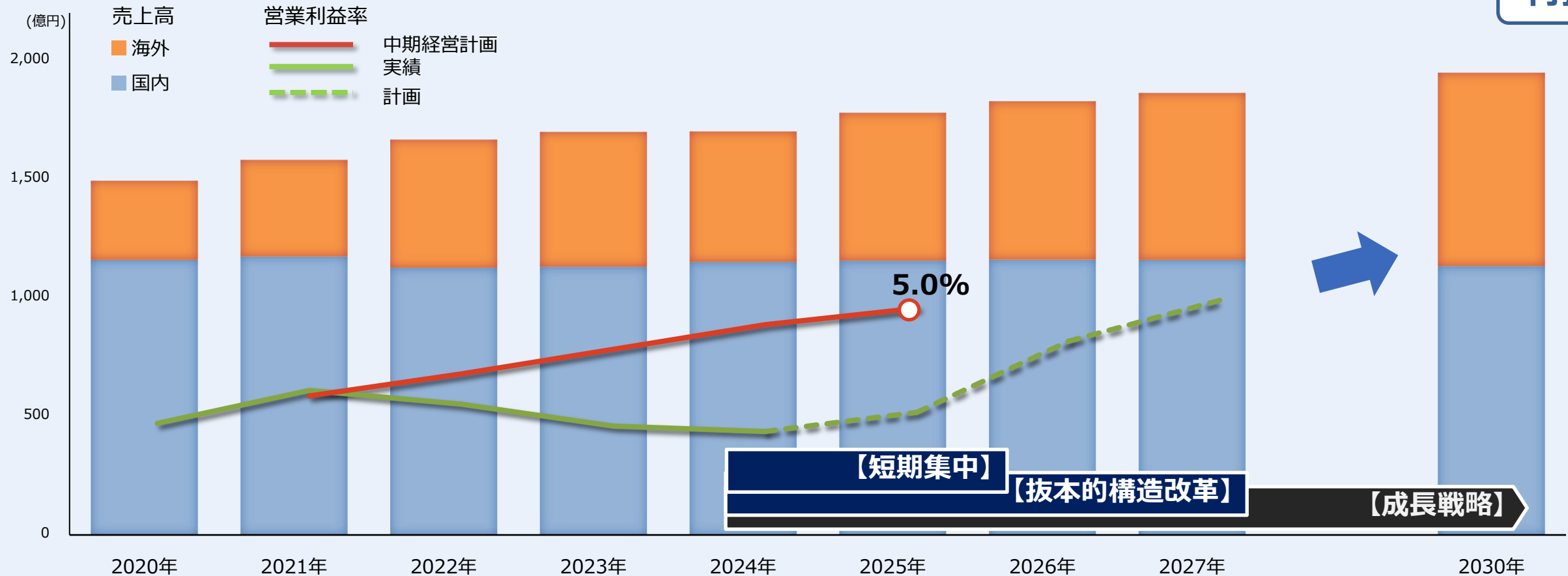
詳細は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」2025年2月14日公表を参照

プロジェクトZ計画概要

成長への道筋

- 短期集中で痛みを伴う抜本的構造改革を断行
- プロジェクトZ諸施策を確実に実行し、2027年に過去最高営業利益を更新する

売上高、営業利益率推移





2. プロジェクトZ 進捗

2-1. 進捗概要

進捗(サマリー)

- 短期集中で実行する抜本的構造改革は生産拠点の再編・販売会社の統合など、主要施策の進捗状況は概ね計画通り
- 成長戦略に向け海外では欧州事業の拡充策、国内においては販売会社の組織再編を実施

<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	

<進捗>

(詳細説明ページ)

■ 生産拠点再編 ✓ 製品組立の集約は計画通り進捗	P12 P24
■ 製品利益率の改善と開発の効率化 ✓ 製品利益率改善は一部遅延、リソース追加 ✓ 開発の効率化は計画通り進捗	P12 P25
■ 成長戦略への基盤作り ✓ ISEKI Japan設立 計画通り進捗	P12 P26
■ 人員構成の最適化と人的資本投資 ✓ 希望退職未達、想定人件費水準は確保 ✓ 経費削減一部遅延、業務仕分け徹底	P13
■ 地域別戦略の展開 ✓ 英国代理店PTC社の連結子会社化完了 <small>※PTC社：Premium Turf Care社の略</small>	P16
■ 成長分野への集中 ✓ 価値ある農業ソリューションの提供 ✓ 「大規模企画室」の設置	P17~ 18

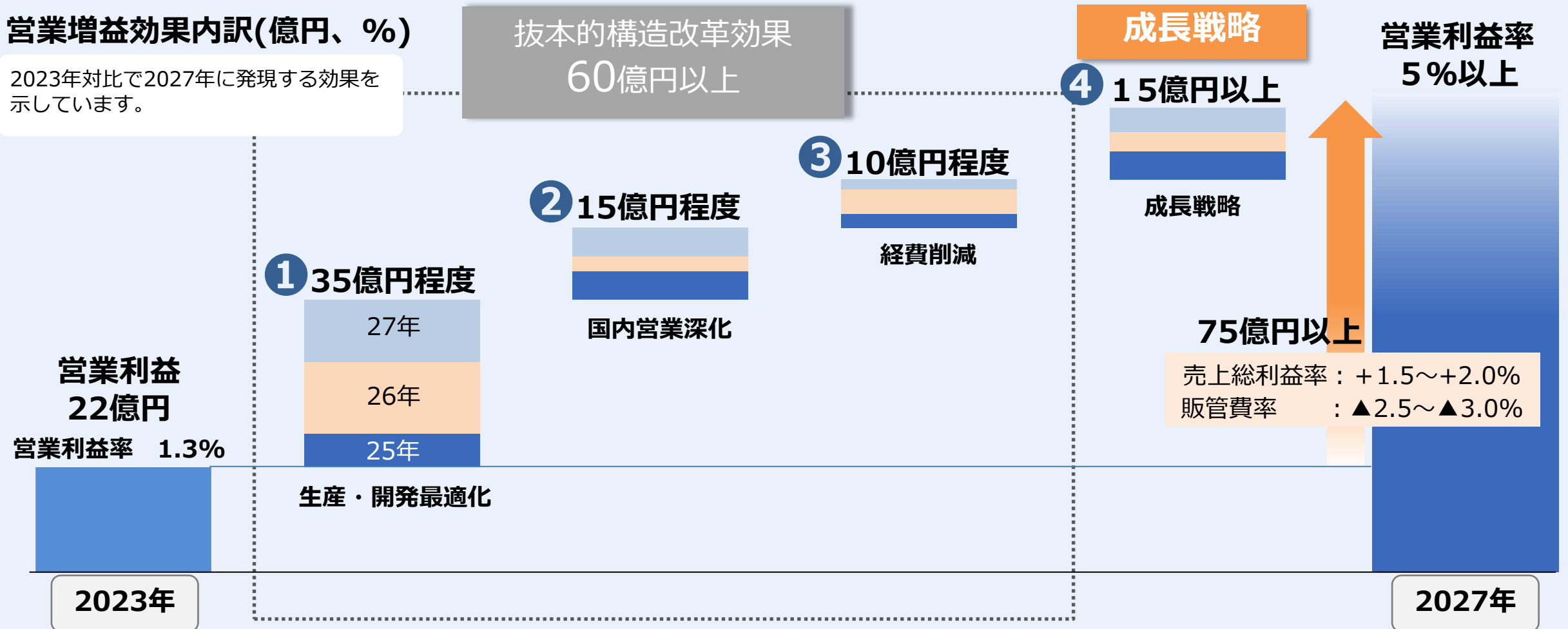
進捗（サマリー）増益効果

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
- 2025年より施策の増益効果が発現

✓ 営業増益効果内訳(億円、%)

2023年対比で2027年に発現する効果を示しています。



地域別ポートフォリオ



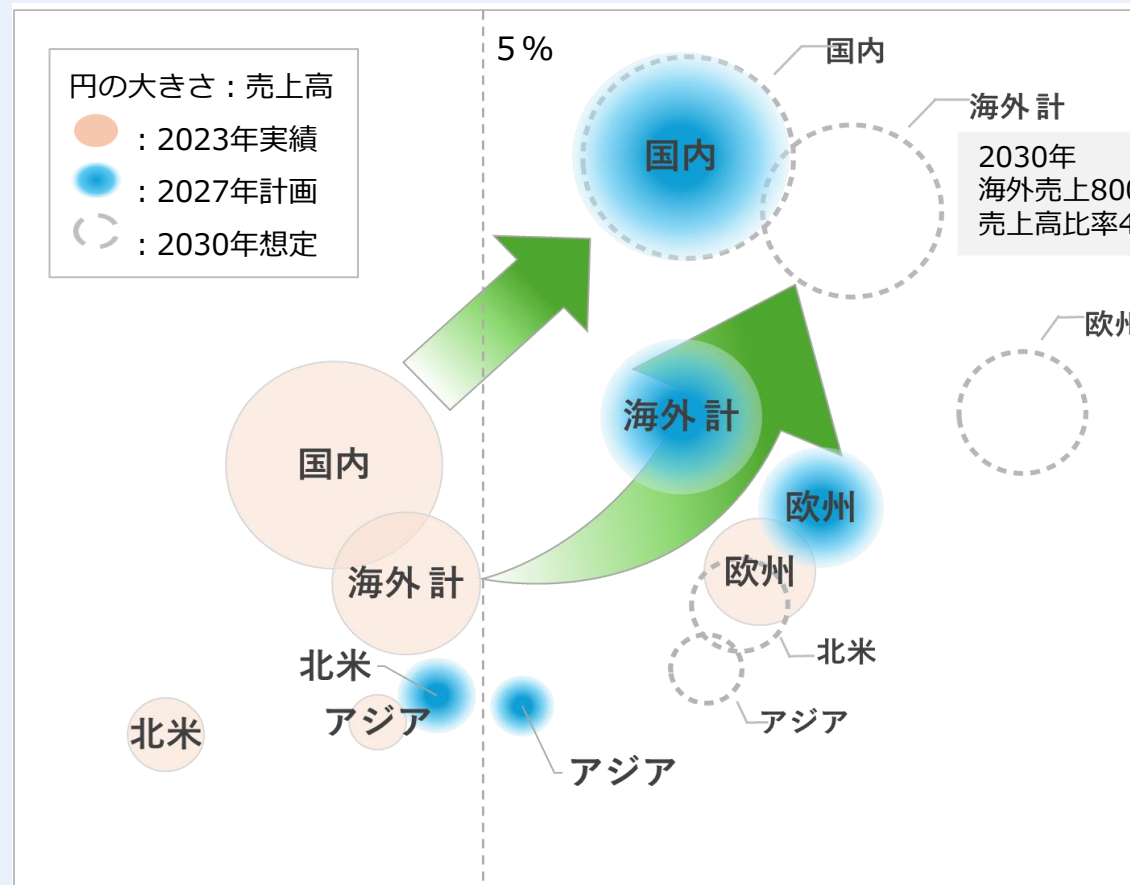
2027年・2030年想定 成長エンジンは海外

- 国内：売上高を維持しつつ製品利益率改善・IJ設立など業務効率化による経費削減により収益力を向上
- 海外：PTC社連結子会社化など欧州を中心に売上高を拡大、収益力をさらに高める

※IJ：(株)ISEKI Japan
PTC社：Premium Turf Care社

地域別営業利益、営業利益率はコーポレート費用を含まない試算

営業利益



営業利益率 (%)

PROJECT



2. プロジェクトZ 進捗

2-2. 抜本的構造改革 進捗

<進捗>

- 生産最適化 : 生産拠点再編の進捗
- 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 : 販売会社統合 ISEKI Japan発足
- 共通 : 人員構成の最適化と人的資本への投資・経費削減の進捗

抜本的構造改革（生産・開発最適化、国内営業深化）

短期集中で実行

生産最適化：製造所の強靱な体質づくり

計画通り進捗

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(24年～30年)

開発最適化：製品利益率の改善と開発の効率化

一部遅延

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

国内営業深化：成長戦略への基盤づくり

計画通り進捗

国内販売会社の経営統合により経営効率を向上

- ✓ ISEKI Japan設立に伴い営業組織体制を変更
- ✓ 経営資源を集中し迅速な意思決定と強力な推進体制を構築

効果

◆2027年増益効果
1 35億円程度
 (2023年比)

効果

◆2027年増益効果
2 15億円程度
 (2023年比)

抜本的構造改革（共通：人員構成の最適化と人的資本投資・経費削減）



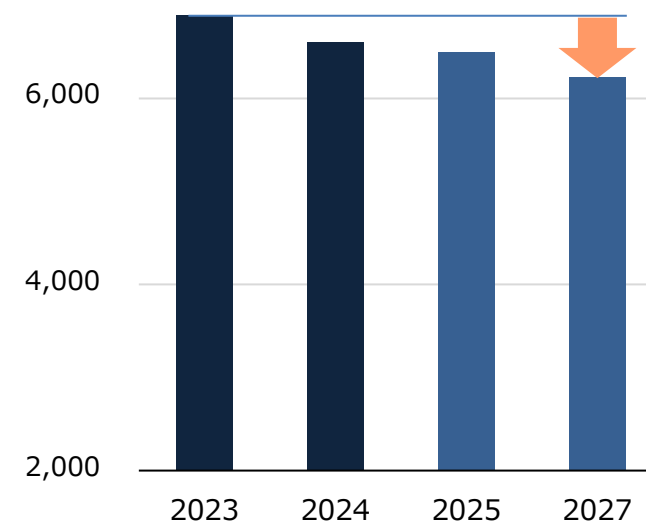
持続的な成長戦略を実現するため新たな人員体制を構築

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

<h3>人員構成の最適化</h3>	<h3>一部計画変更</h3>	<p>人件費増益効果 ①② 合計10億円※</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 間接部門のスリム化は2025年より実行 ✓ 希望退職は募集人数下回るも、グループ全体の人員計画見直しにより、想定人件費水準を確保 		<p>効果</p> <p>◆ 2027年増益効果</p> <p>①② 30億円程度 (2023年比)</p>
<h3>人的資本への投資</h3>	<h3>計画通り進捗</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 教育、研修プログラムの強化を実行 ✓ ダイバーシティ推進採用の実行 ✓ 成長分野への人材配置を実行 		<p>投資</p> <p>◆ 2027年減益影響</p> <p>①② △20億円 (2023年比)</p>
<h3>経費削減（上記効果含まず）</h3>	<h3>一部遅延</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経費削減の取り組みは当初計画より一部遅延業務仕分けを徹底、具体策を実行 		<p>効果</p> <p>◆ 2027年増益効果</p> <p>③ 10億円程度 (2023年比)</p>

総人員変化（人員構成最適化）

(人) ※非正規含む



総人員数はグループ全体で業務効率化を進め計画通り進捗

➤ **人材強化**
生産性20%向上(2023年比)

※人件費増益効果 合計10億円は、P 9 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。

PROJECT



2. プロジェクトZ 進捗

2-3. 成長戦略 進捗

<進捗>

- 海外 : 欧州事業戦略 英国代理店PTC社の連結子会社化完了
- 国内 : 販売戦略（先端・畑作）の進捗
- 資産効率化 : 棚卸資産回転率の進捗

<今回公表>

- 資産効率化 : バランスシートを目指す姿
- 成長に向けたキャッシュアロケーション

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

地域別戦略の展開

計画通り進捗

- ✓ 欧州事業の拡大
-英国代理店PTC社の連結子会社化完了

※PTC社：Premium Turf Care社の略



効果

◆2027年増益効果
4 10億円程度
(2023年比)

海外

商品戦略

計画通り進捗

- ✓ 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
4 5億円程度
(2023年比)

国内

成長セグメントでの拡販

計画通り進捗

- ✓ 価値ある農業ソリューションの提供
- ✓ 組織再編による成長分野への集中
「大規模企画室」の設置



大型ロボットトラクタ
TJW1233-R

英国代理店Premium Turf Care社(PTC社)の株式追加取得

▶ 計画通り2024年度内に完了



2025年1月 連結子会社化（当社100%出資）

- 連結子会社3社：欧州事業の次なる成長ステージを目指す体制が確立
- 景観整備市場でのプレゼンスを高めるべく、販売・商品・地域戦略を推進。

PTC社連結子会社化

計画通り進捗

- ✓ 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・効率化
- ✓ 多様な人材交流からイノベーションを創出

効果

◆ 2027年増益効果

4 4億円
(2023年比)

※海外 2027年増益効果10億円の内数

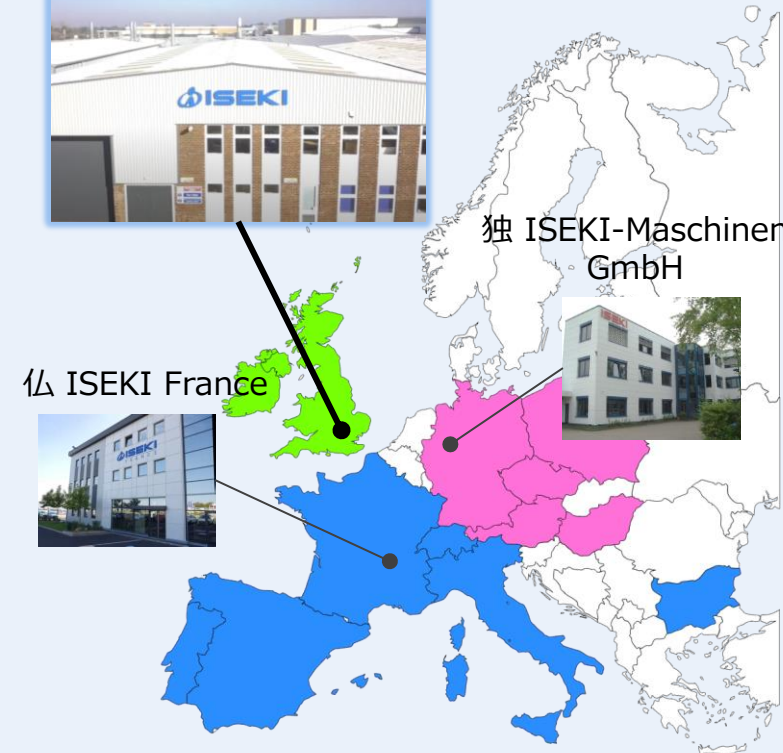
英 Premium-Turf Care



仏 ISEKI France



独 ISEKI-Maschinen GmbH



※着色部:各子会社の販売テリトリー

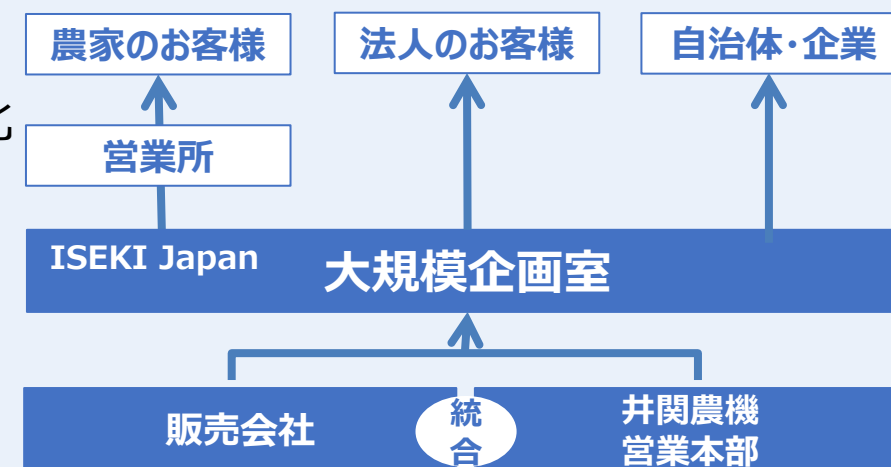
成長戦略 国内 ▶ 販売戦略（大型）

再掲

ISEKI

ISEKI Japanに「大規模企画室」を設置（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BtoB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 ▶ 販売戦略（先端・畑作）



大型商品・作業機の拡充と推進体制の整備

- 大型・先端技術搭載商品
- 畑作作業機・トラクタ連動作業機
- ✓ ISEKI Japanに大規模企画室と連動する推進体制を組成
 - ・畑作・酪農推進グループ



BIG-T



野菜作機械



輸入作業機

ソリューション推進グループ



ロボット農機



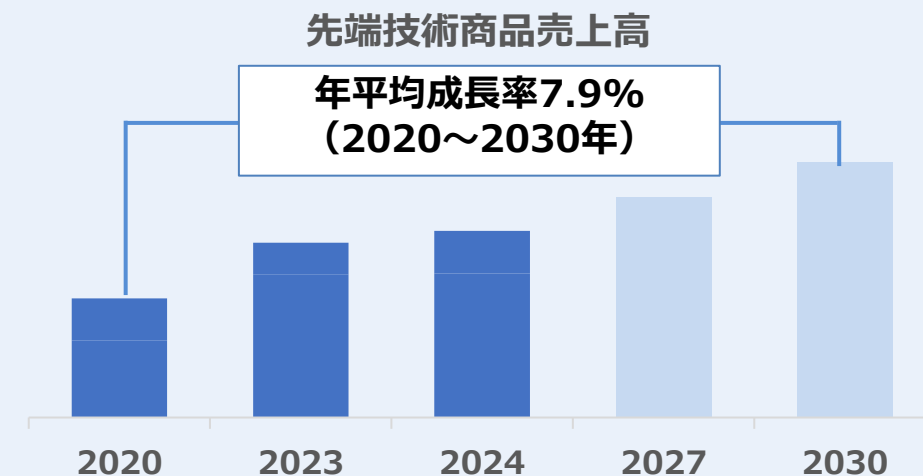
可変施肥



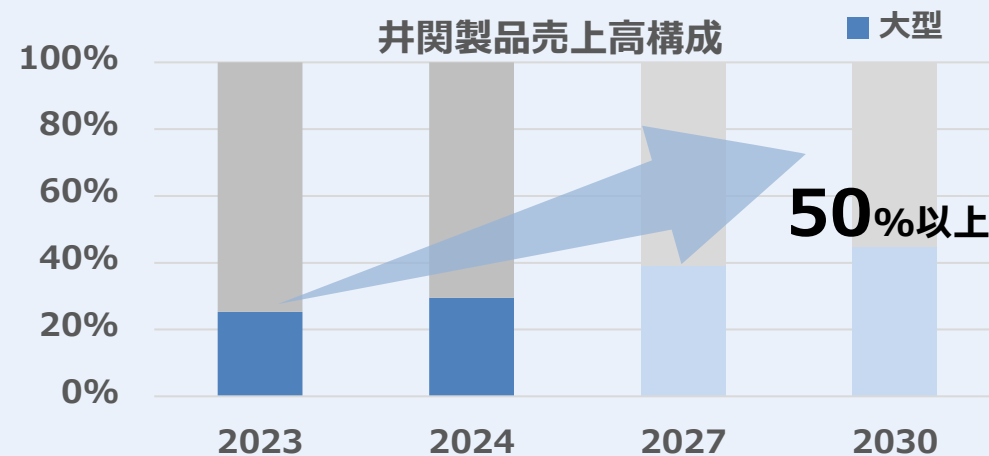
データ活用



行政対応



(トラクタ、田植機、コンバイン)



※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

資産効率化

棚卸資産圧縮

- 製品組立工場集約・販売会社統合による在庫最小化
- 機種・型式集約による在庫圧縮

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 → 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 → 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

・ SCM推進室設置 → 取り組みを加速

(2024年12月設置)

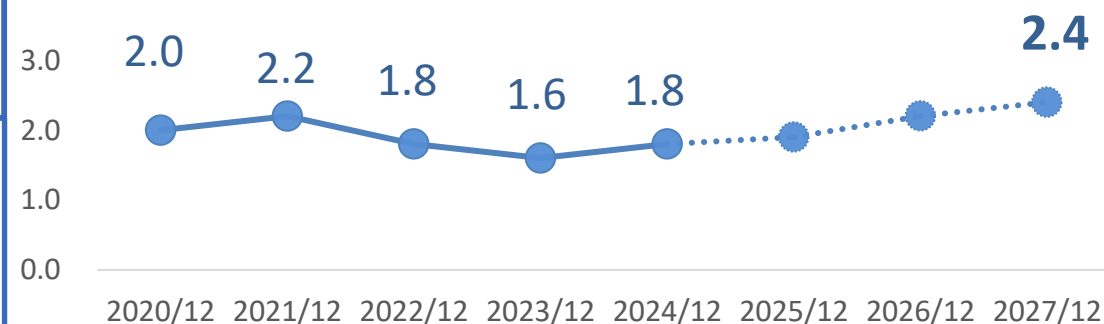
※SCM：サプライチェーンマネジメント

目標

◆ 2027年
2.4回転以上

計画通り進捗

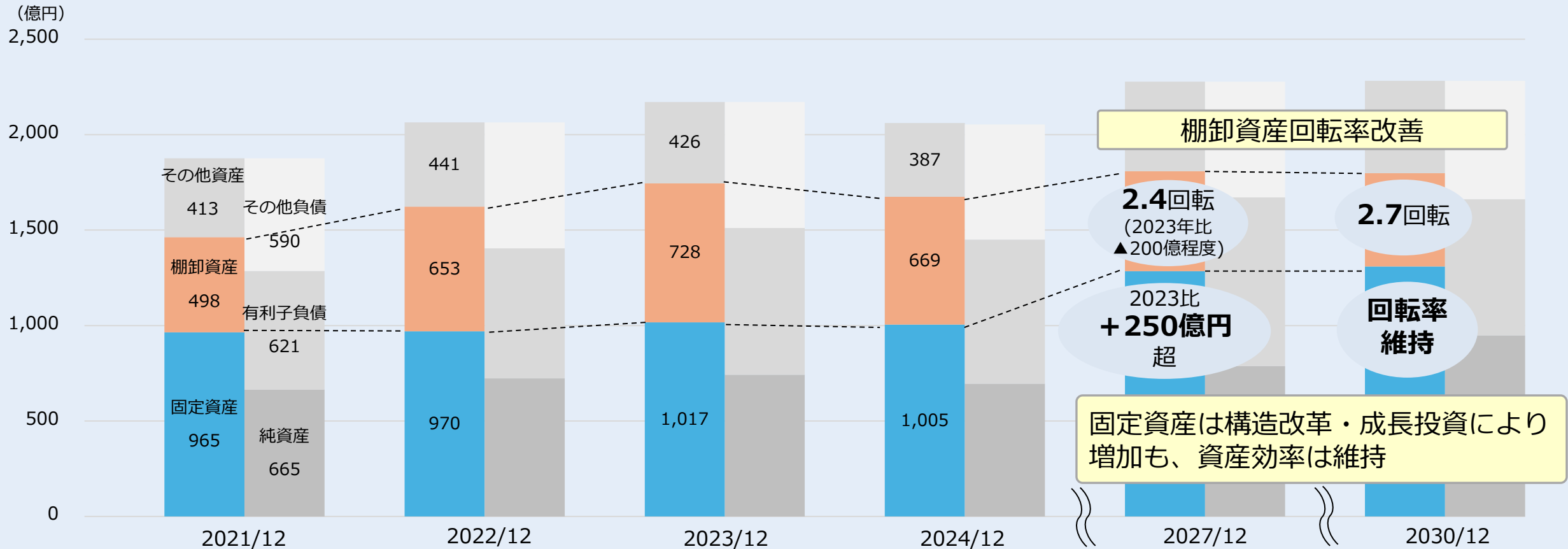
棚卸資産回転率 (回転)



資産効率化

バランスシート改善の目指す姿

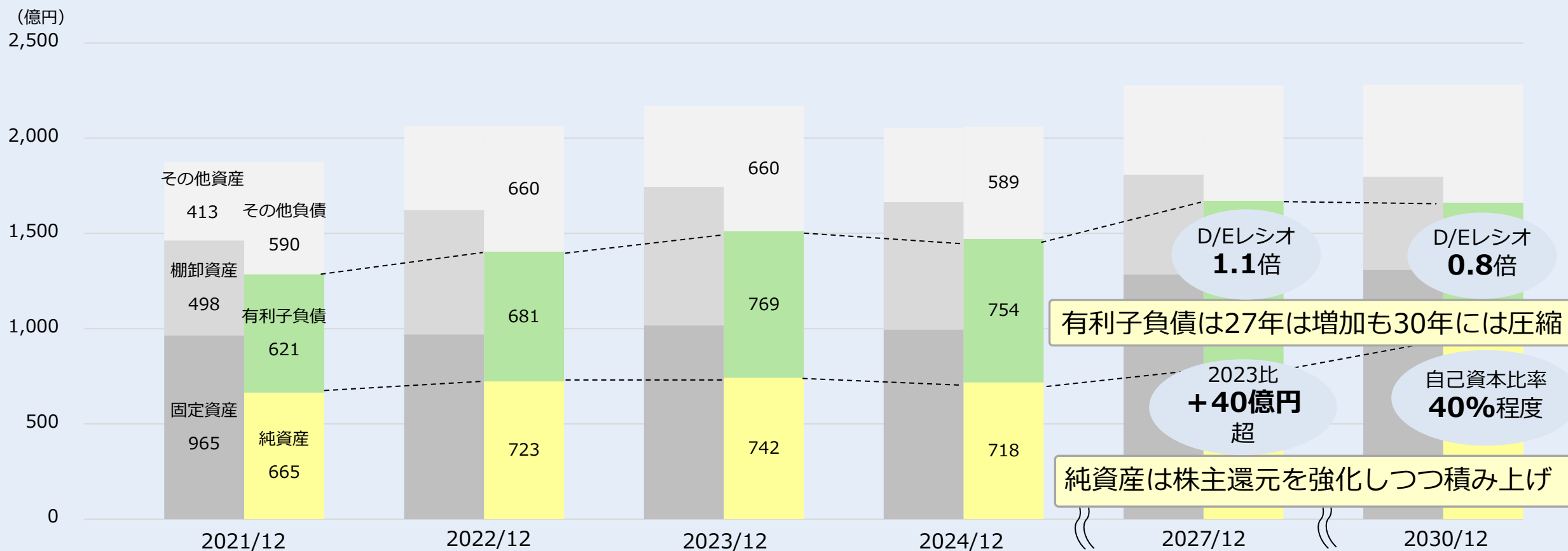
- 棚卸資産は2023年に大きく増加、物流・調達戦略の見直し、組織再編効果等により圧縮を図る
- 固定資産はプロジェクトZ投資で増加も、ハードルレートを充足し稼働率の高い資産へシフト
構造改革に伴う余剰資産は売却により圧縮



資産効率化

バランスシート改善の目指す姿

- 有利子負債は設備投資増により27年増加も30年には圧縮
- 純資産は株主還元を強化しながらも積み上げる

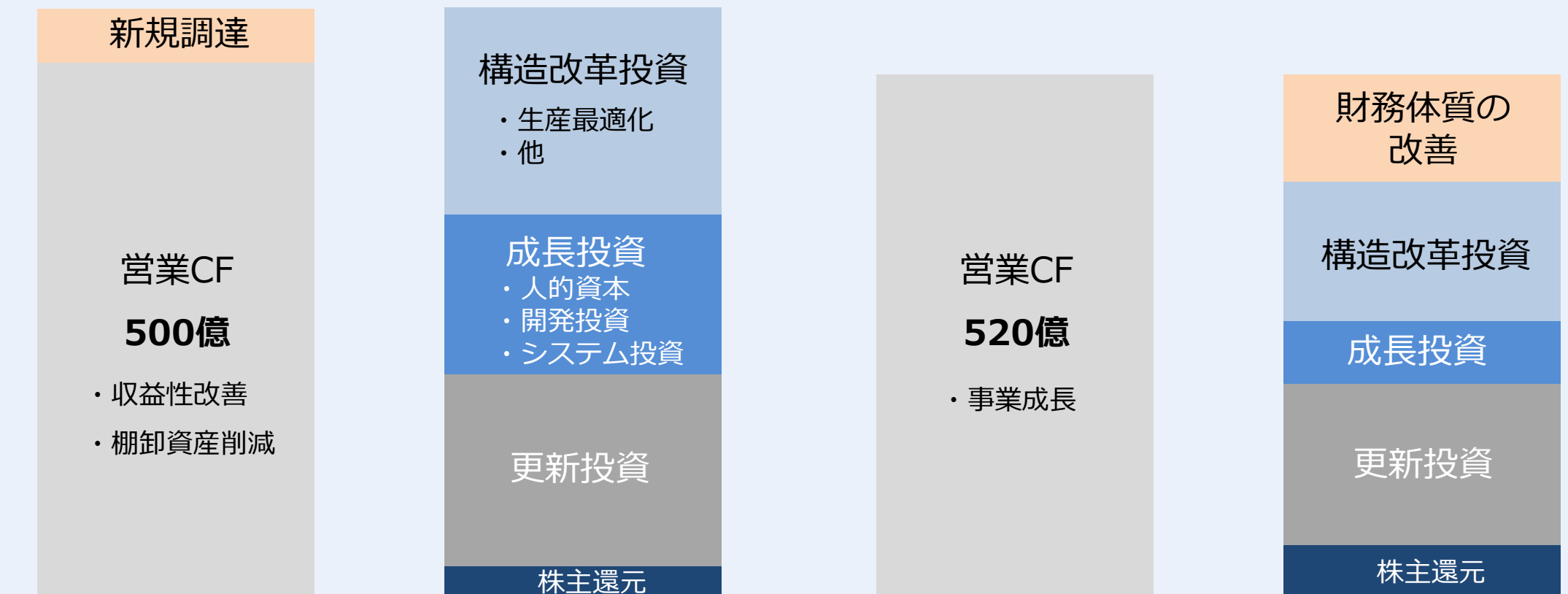


成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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、2027年に株主還元DOE2%以上を目指す
- 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)





3. APPENDIX

<抜本的構造改革 施策詳細>

- 生産最適化
- 開発最適化
- 国内営業深化

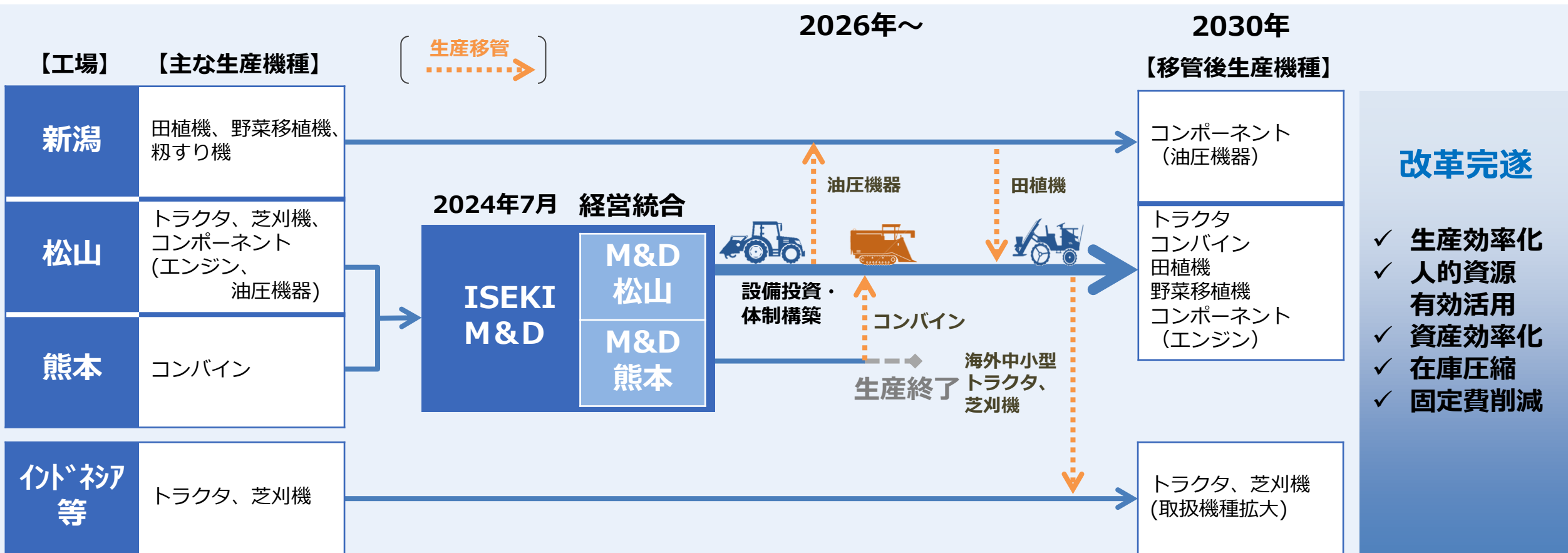
生産最適化 生産拠点再編



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

計画通り進捗

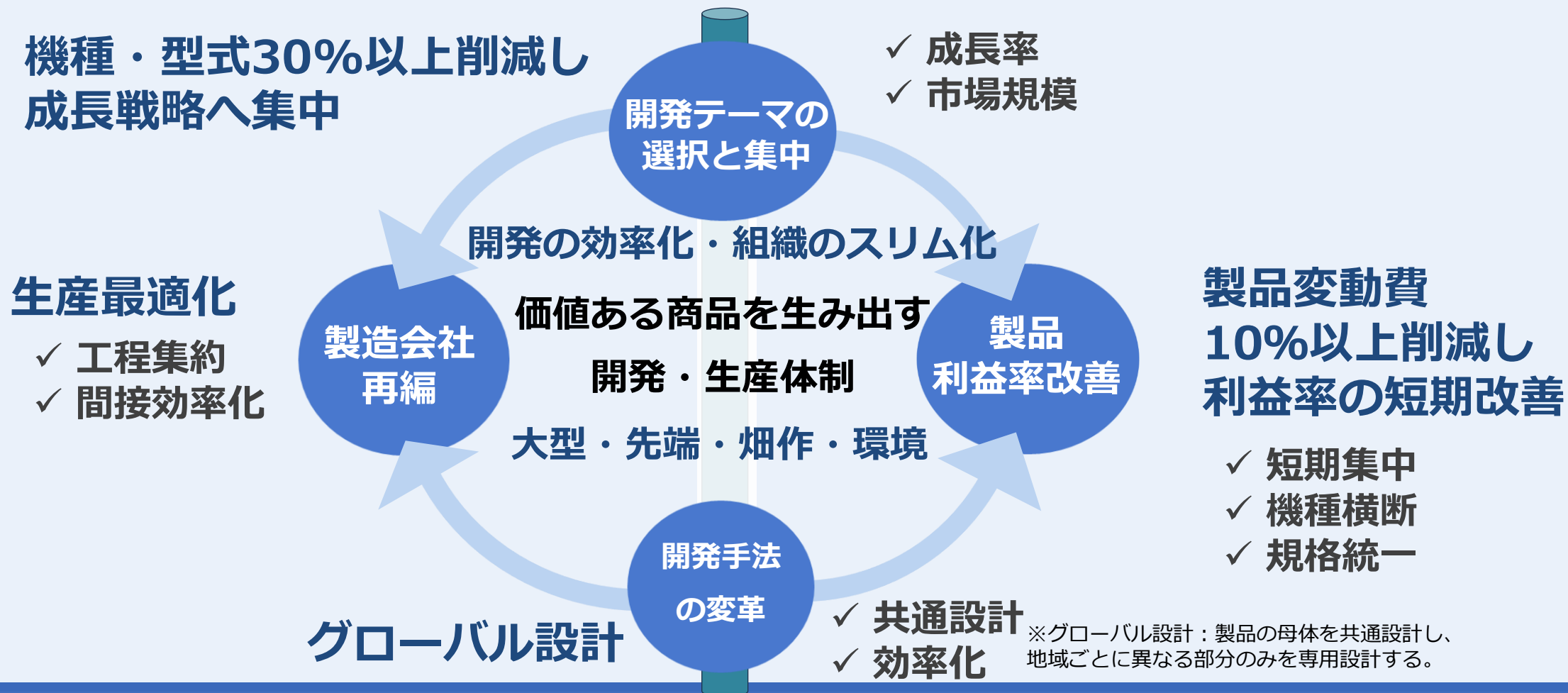
- 国内製造所再編 : コンバイン、田植機をISEKI M&D(松山)に集約。環境変化に迅速に対応できる体制を構築
- 海外生産拠点増強 : PT.ISEKIインドネシア等へ海外製品を生産移管



開発最適化

製品利益率の改善と開発の効率化 一部遅延

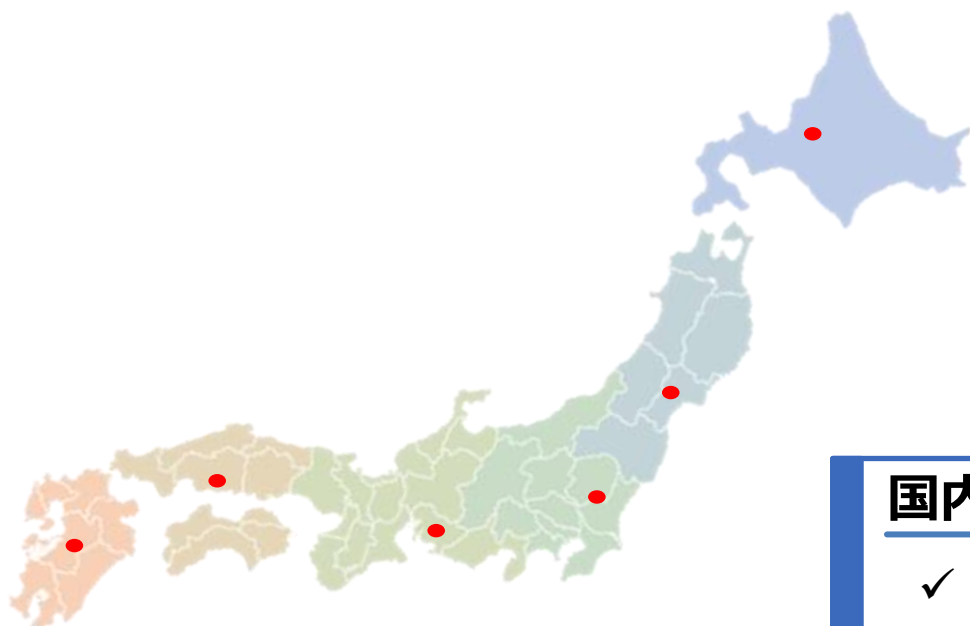
- 製品利益率の改善は当初計画より一部遅延するも、リソースを追加投入し回復を図る
改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年に目標達成を目指す
- 開発の効率化は削減機種・型式を確定次第、実行 計画通り進捗



国内営業深化

ISEKI Japanを2025年1月に発足

- 国内広域販売会社（6社）および三重・中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
- 販売会社の経営・執行体制を刷新
迅速な意思決定と強力な推進力を発揮



計画通り進捗

ISEKI Japan

国内広域販売会社が合併し「株式会社 ISEKI Japan」となりました

国内営業深化：成長戦略への基盤づくり

- ✓ 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

計画通り進捗

効果

◆ 2027年増益効果

2 15億円程度
(2023年比)

- ・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。



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。

**NIPPON
FOOD
SHIFT**