

2024年12月期 第2四半期  
決算説明会



2024年8月22日  
井関農機株式会社



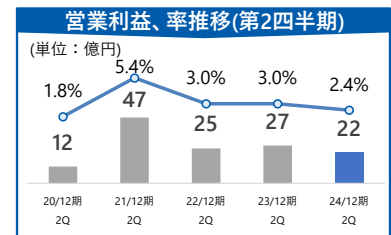
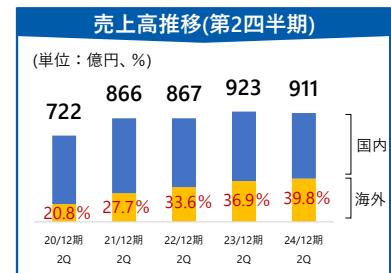
<b>1. 2024年12月期第2四半期 業績の概要</b>		<b>4. プロジェクトZ進捗・トピックス</b>	
・ポイント	4	・プロジェクトZ施策の公表	21-24
・連結業績の概要	5	・英国販売代理店の連結子会社化	25
・国内売上高	6	・ヤンマーアグリ社とのアライアンス	26
・海外売上高	7	・当社技術について	27
・営業利益	8	・ISEKILレポートの発行について	28
・経常利益、中間純利益	9	<b>5. APPENDIX</b>	
・バランスシート	10	・（ご参考）連結業績の推移（四半期別）	30
・自己資本比率・有利子負債	11	・会社概要	31
・キャッシュ・フロー	12	・連結業績の推移	32
<b>2. 国内外市場動向</b>		・商品・サービス概要	33
・国内農機市場の動向	14	・商品別売上高の内訳	34
・国内市場の動向（当社状況）	15	・海外地域別売上高の内訳	35
・海外市場の動向	16-17	・国内の主な事業所・製造所	36
<b>3. 2024年12月期 業績予想</b>		・国内販売網	37
・2024年12月期 連結業績予想	19	・海外の製造所・活動拠点	38
		・グローバル展開	39-41
		・知的財産について	42

# 1. 2024年12月期第2四半期 業績の概要

## < 第2四半期業績 >

### 海外伸長も減収減益 四半期別では2Qは前年を上回る

- 海外 : 欧州で続伸  
過去最高売上高を更新中
- 国内 : 農機製品を中心に減収
- 収益 : 減収及び減産に伴い営業減益  
構造改革に伴う減損損失の計上により最終赤字
- 四半期 : 1Qは減収減益も営業黒字  
2Qは増収増益



(単位: 億円)

四半期別	23/12	24/12	増減
1 Q	458	439	△19
Q	16	7	△9
2 Q	465	471	+6
Q	10	14	+4

## < 通期業績予想 >

### 7/18公表予想から変更なし

## (決算のポイント)

決算のポイントについては資料に記載の通り。

# 連結業績の概要

(単位：億円) (2024年1月1日～ 2024年6月30日)	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期	24/12期	前年同期比	
	2Q実績	2Q実績	2Q実績	2Q実績	2Q実績		
売上高	722	866	867	923	911	△ 12	
(国内)	572	626	575	582	548	△ 34	
(海外)	149	240	291	341	362	+ 21	
売上総利益	214	257	251	272	269	△ 3	
売上総利益率	29.7%	29.8%	29.0%	29.5%	29.5%	0%	
営業利益	12	47	25	27	22	△ 5	
営業利益率	1.8%	5.4%	3.0%	3.0%	2.4%	△ 0.6%	
経常利益	10	55	33	30	24	△ 5	
親会社株主に帰属する 中間純利益	9	41	25	19	△ 6	△ 25	
為替平均 レート(円)	米ドル	108.5	106.8	119.2	133.6	150.3	+ 16.7
	ユーロ	119.7	129.1	131.6	143.8	162.0	+ 18.2

## (連結業績の概要)

### ■前年同期比

#### <売上高>

- ・12億円減収の 911億円。
- ・国内 34億円減収、海外 21億円増収。

#### <収益面>

営業利益は前年同期比5億円減益の22億円。

営業利益率は2.4%。

# 国内売上高

(単位：億円)		20/12期 2Q実績	21/12期 2Q実績	22/12期 2Q実績	23/12期 2Q実績	24/12期 2Q実績	前年 同期比	
農機 関連	農機 製品	整地機	133	147	143	129	123	△ 5
		栽培機	55	64	55	51	44	△ 6
		収穫調製機	43	48	54	57	44	△ 13
		小計	231	259	253	238	212	△ 26
	作業機・部品・修理収入	作業機	106	135	109	110	112	+ 1
		部品	71	72	72	75	76	+ 1
		修理収入	27	28	28	28	29	0
		小計	206	236	210	214	217	+ 3
	計	438	496	463	452	429	△ 22	
	施設工事	30	19	12	24	13	△ 10	
その他農業関連	103	110	98	105	105	0		
合計	572	626	575	582	548	△ 34		

## 主な増減要因

### ・主に農機製品、施設工事で減少

#### 農機製品：

4～6月は前年を上回るも、1～3月の落ち込みをカバーするに至らず

#### 作業機・部品・修理収入：

引き続き堅調に推移

#### 施設工事：

今期は大型施設工事が無かったため減少

## (国内売上高)

国内売上高：548億円

### ■前年同期比：△34億円

・農機製品△26億円。

1Q(1～3月)は、価格改定時期を前年より1か月前倒し(前年は4月、今年は3月)したこともあり減収、

2Q(4～6月)は前年を上回ったものの、

1Qの落ち込みをカバーするに至らず。

# 海外売上高

(単位：億円)	20/12期 2Q実績	21/12期 2Q実績	22/12期 2Q実績	23/12期 2Q実績	24/12期 2Q実績	前年 同期比
北 米	50	78	84	74	63	△ 11
欧 州	64	108	142	210	262	+ 51
アジア	34	51	61	46	31	△ 14
その他	1	2	3	9	5	△ 3
連結売上高 合計	149	240	291	341	362	+ 21
海外売上高 比率	20.8%	27.7%	33.6%	36.9%	39.8%	+ 2.9%

## 主な増減要因

### ・過去最高売上高を更新中

#### 北米：

コンパクトトラクタ市場の調整局面が継続し減少

#### 欧州：

仕入商品の売上増加と景観整備向け需要を確実に捉え伸長

#### アジア：

アセアン・韓国での需要軟調による受注減で減少

## (海外売上高)

海外売上高：362億円

### ■前年同期比：+21億円

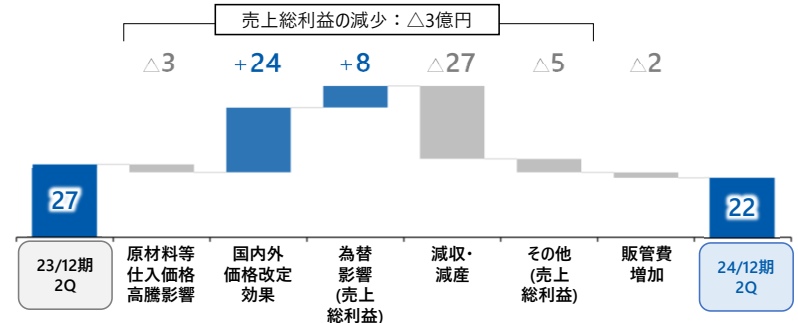
- ・北米は、コンパクトトラクタ市場の調整局面が継続し減収。
- ・アジアは、アセアン・韓国で需要軟調となり減収。
- ・欧州は、仕入商品の売上増加と景観整備向け需要を確実に捉え続伸。

# 営業利益

- ・ 売上総利益の減少（国内農機製品を中心とした減収・減産）
- ・ 販管費の増加（為替影響）

(単位：億円、%)	23/12期 2Q実績	24/12期 2Q実績	前年 同期比
売上高	923	911	△ 12
売上総利益	272	269	△ 3
売上総利益率	29.5%	29.5%	0.0%
販管費	245	247	+ 1
人件費	137	139	+ 1
その他経費	107	107	0
営業利益	27	22	△ 5
営業利益率	3.0%	2.4%	△ 0.6%

【営業利益増減内訳(前年同期比)】



【為替影響(億円)】

売上	原価	販管費	営業利益
+ 27	△ 19	△ 4	+ 4

## (営業利益)

営業利益: 22億円

### ■前年同期比: △5億円

- ・ 減収・減産による売上総利益の減少が27億円。

原材料価格高騰影響は△3億円、国内外での販売価格改定効果は+24億円。  
差し引き21億円のプラス。

(23年2Q: 価格改定19億、原材料高騰17億)

為替影響は粗利ベースで+8億円も、

販管費の増加等もあり、前年同期比△5億円の減益。

- ・ 為替による影響は売上高で+27億円、営業利益で+4億円。



# 経常利益、中間純利益

- ・プロジェクトZの構造改革に伴う減損損失の計上により、税前利益以下の減益幅は営業利益比拡大

(単位：億円)	20/12期 2Q実績	21/12期 2Q実績	22/12期 2Q実績	23/12期 2Q実績	24/12期 2Q実績	前年 同期比
営業利益	12	47	25	27	22	△ 5
金融収支	△ 3	△ 3	△ 3	△ 8	△ 7	+ 1
その他営業外損益	1	11	10	11	10	△ 1
経常利益	10	55	33	30	24	△ 5
特別利益	6	0	0	0	0	0
特別損失	△ 1	△ 1	△ 2	△ 1	△ 23	△ 22
税前利益	16	54	31	29	2	△ 27
税、税調整額	△ 6	△ 12	△ 6	△ 9	△ 8	+ 1
親会社株主に帰属する 中間純利益	9	41	25	19	△ 6	△ 25

特別損益増減内訳(前年同期比)	
固定資産に係る減損損失	△ 21億円

## (経常利益、当期純利益)

### <経常利益>

■前年同期比：△5億円

### <中間純利益>

■前年同期比：△25億円

- ・プロジェクトZの構造改革に伴う減損損失を計上。

# バランスシート

- ・ 棚卸資産 : 前年同期末比では18億円増加も、為替影響を除けば同程度
- ・ 有形固定資産 : 構造改革に伴う減損損失計上による減少

(単位: 億円)	23/6月末	23/12月末	24/6月末	前年 同期末比	前期末比		23/6月末	23/12月末	24/6月末	前年 同期末比	前期末比
現預金	88	99	108	+ 20	+ 9	仕入債務	431	417	282	△ 148	△ 134
売上債権	383	269	378	△ 5	+ 109	有利子負債	779	769	844	+ 64	+ 74
棚卸資産	691	728	709	+ 18	△ 18	(借入金)	(710)	(698)	(768)	(+ 58)	(+ 70)
(うち、為替影響)	-	-	-	(+18)	(+21)	その他負債	223	242	364	+ 140	+ 121
その他流動資産	38	56	36	△ 1	△ 19						
流動資産計	1,201	1,153	1,233	+ 31	+ 80	負債計	1,434	1,428	1,490	+ 55	+ 61
有形固定資産	844	845	820	△ 23	△ 24	純資産	751	742	751	0	+ 9
無形固定資産	24	24	27	+ 3	+ 2	(利益剰余金)	(223)	(204)	(194)	(△ 29)	(△ 10)
投資その他資産	115	147	160	+ 44	+ 13						
固定資産計	984	1,017	1,008	+ 24	△ 9						
資産合計	2,186	2,171	2,242	+ 56	+ 71	負債・純資産計	2,186	2,171	2,242	+ 56	+ 71

10

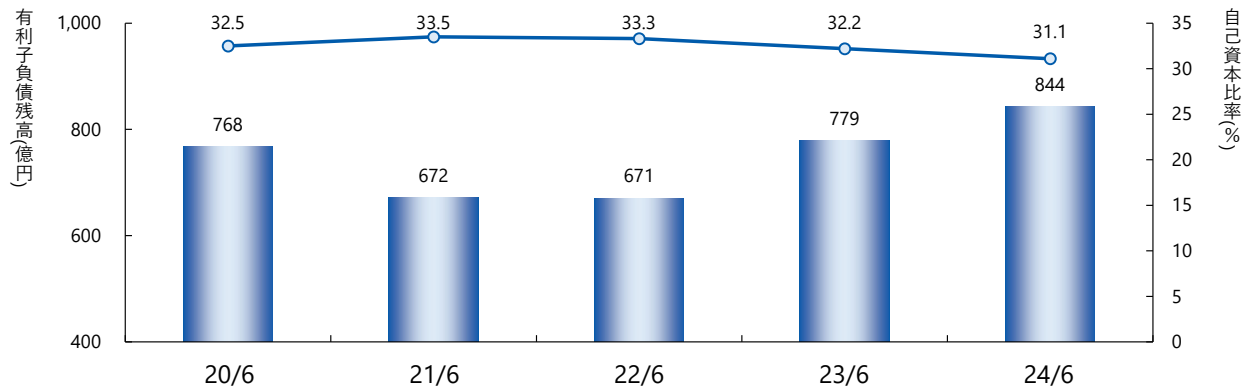
## (バランスシート)

### ■前年同期比

- ・ 総資産は+56億円の 2,242億円。
- ・ 喫緊の課題である棚卸資産は+18億円の増加も、  
海外子会社の換算レート差による影響を除けばほぼ横ばい。  
(前期末比では△18億円、換算レート影響を除けば△39億円。)
- ・ 有形固定資産は、減損損失の計上により△23億円。
- ・ 有利子負債は、現預金の増と運転資本の増減見合いで+64億円。  
(現預金・在庫の増と売掛・買掛ギャップの悪化)

# 自己資本比率・有利子負債

- 在庫圧縮により有利子負債縮減を進める



借入金・社債	686	594	601	710	768
リース債務	82	77	69	69	75
有利子負債 計	768	672	671	779	844
D/Eレシオ	1.11倍	1.00倍	0.97倍	1.04倍	1.12倍

※D/Eレシオ=有利子負債/純資産 ※リース債務を含む

## (自己資本比率・有利子負債)

- 有利子負債:6月末は春商品の回収前であるという季節要因に加え、在庫増により高水準。
- D/Eレシオは1.12倍。
- 自己資本比率は31.1%。
- 期末にかけて売上債権の回収と在庫のコントロールで、有利子負債の縮減を進める。

# キャッシュ・フロー

- ・ 棚卸資産の増減影響で営業CFは前年同期比で改善

	20/12期 2Q実績	21/12期 2Q実績	22/12期 2Q実績	23/12期 2Q実績	24/12期 2Q実績	前年同期比
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 30</b>	<b>74</b>	<b>△ 20</b>	<b>△ 75</b>	<b>△ 11</b>	<b>+ 64</b>
（税金等調整前中間純利益）	16	54	31	29	2	△ 27
（減価償却費）	41	31	30	28	27	0
（減損損失）	0	0	1	0	22	+ 21
（売上債権の増減額（△は増加））	△ 105	△ 102	△ 122	△ 102	△ 103	△ 1
（棚卸資産の増減額（△は増加））	△ 24	44	△ 22	△ 25	40	+ 65
（仕入債務の増減額（△は減少））	35	40	44	△ 32	△ 142	△ 110
（未払金の増減額（△は減少））	△ 2	0	△ 2	△ 1	114	+ 115
（その他）	7	5	19	28	28	0
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 46</b>	<b>△ 13</b>	<b>△ 33</b>	<b>△ 30</b>	<b>△ 31</b>	<b>0</b>
（有形及び無形固定資産の取得による支出）	△ 49	△ 25	△ 31	△ 30	△ 31	△ 1
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>△ 77</b>	<b>61</b>	<b>△ 54</b>	<b>△ 106</b>	<b>△ 42</b>	<b>+ 63</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>66</b>	<b>△ 29</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>49</b>	<b>△ 31</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△ 10</b>	<b>32</b>	<b>△ 18</b>	<b>△ 21</b>	<b>7</b>	<b>+ 29</b>

12

## （キャッシュ・フロー計算書）

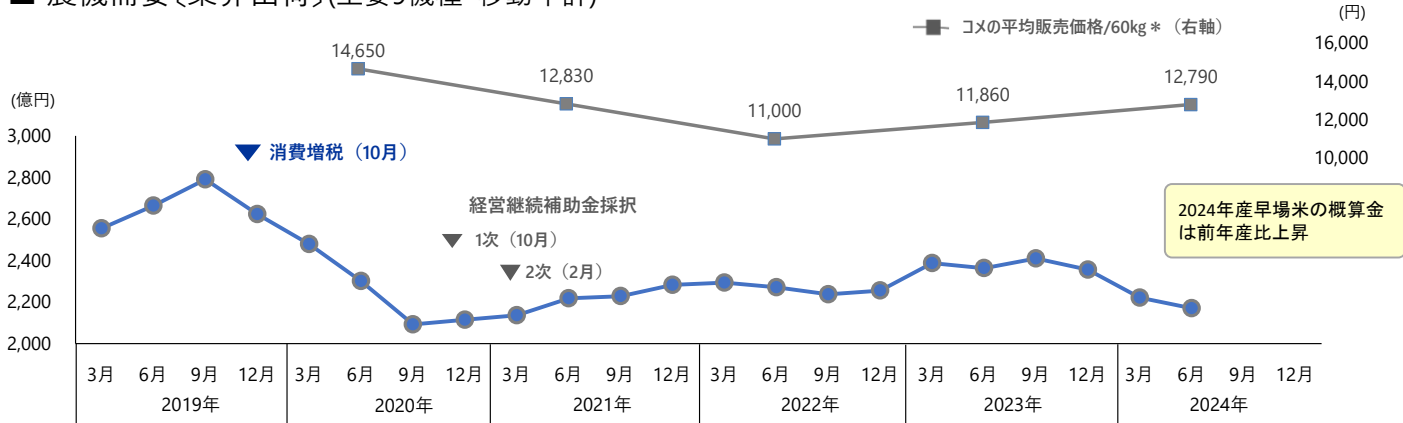
- ・ 営業活動によるキャッシュフローは、回収が本格化していないためマイナスではあるが、棚卸資産の減少影響により前年同期比で好転。
- ・ フリーキャッシュフローは、△42億円。

## 2. 国内外市場動向

# 国内農機市場の動向

- ・ 2023年上期は、各社価格改定前の先行出荷があったため、足元では在庫調整によって業界出荷が減少  
下期は米価の高まりもあり、需要は一定程度回復を見込む

## ■ 農機需要(業界出荷)(主要9機種・移動年計)



※主要9機種：トラクター、コンバイン、田植機、耕耘機、乾燥機、籾摺機、バインダー、ハーベスター、トリートメント

出所：日農工出荷統計より当社推計

\*コメの平均販売価格：農林水産省の農作物価統計調査よりうるち米（銘柄等級1等）、24年6月は概数

2024年産早場米の概算金は前年産比上昇

## (国内農機需要)

- ・ 2023年上期は、各社価格改定前の先行出荷があり、出荷水準が高まったが、足許2024年上期は減少、各社とも在庫調整による影響もあると見ている。
- ・ 今後は、米価回復傾向、特に今年産の早場米の価格(概算金)は大幅に上昇しており、需要は一定程度の回復を想定している。

## 1-6月の状況

### 1. 国内販売会社

農機製品 金額（2024年1-6月）

- 販売：前年同期比  $\Delta$ 8%、前々年同期比  $\Delta$ 15%

### 2. 販売・サービス活動

- ・BFシリーズは引き続き好調（特に直進アシスト仕様で増加）
- ・1～3月は価格改定後反動減で落ち込むも、4～6月は回復傾向（4～6月：前年比 +12%）
- （参考）当社農機製品価格改定

時期	値上げ幅
2022年6月	約3%
2023年4月	約5%
2024年3月	約3%

## 今後の展開等

- ・引き続き好調の中型トラクタBFシリーズに加え、新型コンバインFMシリーズや、機能を絞った低価格仕様のコンバインHFRシリーズなど、需要期を控えたコンバインを中心に推進を強化
- ・大型・先端・環境・畑作で成長市場の顧客を獲得
  - 大型機ALL JAPAN+ 輸入作業機等での大規模推進強化
  - 環境保全型スマート農業の推進強化
- ・米価の高まりによる需要の回復に期待



中型トラクタBFシリーズ



新型コンバインFMシリーズ



コンバインHFRシリーズ  
低価格仕様

## （国内市場の動向：当社状況）

### ＜国内販売会社＞

- ・4～6月は+12%と回復傾向ながら、1～3月の落ちをカバーするまでは至らず、前年同期比 $\Delta$ 8%。
- ・昨年下半年から販売開始した新商品トラクタのBFシリーズは、特に直進アシスト仕様を中心に、引き続き好調に推移。

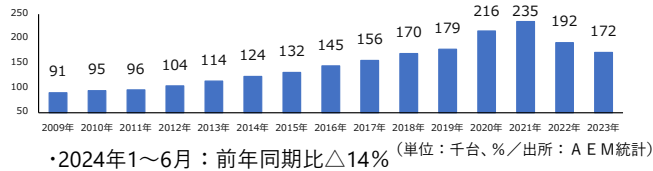
### ＜今後の展開等＞

- ・好調のトラクタBFシリーズに加え、需要期を控えたコンバインを中心に新型のFMシリーズや低価格仕様の推進を強化。
- ・大型ALL JAPANシリーズと当社の強みである輸入作業機や環境保全・スマート農業 等の推進を強化し、売上・顧客拡大を図る。

## 北 米

### 1. コンパクトトラクタ市場の動向

<市場推移>



### 2. AGCO社(OEM先)の状況

- 販売台数(2024年/1-6月) 前年同期比 △7%
- 2022年後半から市場調整局面が続き、AGCO社の販売は前年同期比減

### 3. 当社の状況

- ・AGCO社は販促策を更に強化し挽回を図る
- ・下期投入予定の新商品効果により売上拡大を見込む

## 欧 州

### 1. 市場の動向

- ・上期はインフレ等によって購買意欲が減退した影響で、業界全体の在庫レベルが上昇。インフレ圧力は徐々に緩和される予想も、期末にかけて在庫調整局面に入る見通し

### 2. 現地の販売状況

- 販売台数(2024年/1-6月)
- ・現地販売代理店：前年同期比 +11%
- トラクタ、乗用モータともに好調を継続

### 3. 当社の状況

- ・需要が冷え込む懸念がある中、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社を核とした販売・サービス体制強化、品揃え拡充、販売推進を実施
- ・PTC社の連結子会社化(2025年)により、経営資源を欧州子会社間で共有、シナジーを活かして欧州事業の更なる拡大を図る

## (海外市場動向：北米、欧州)

### <北米>

- ・市場動向：当社が主に供給しているコンパクトトラクタ市場は、2022年後半からの市場調整局面が継続し、前年同期比△14%。
- ・OEM先AGCO社の販売状況は、市場を上回る。
- ・AGCO社では、無金利ローンの月数を増やすなど、積極的な販促策を実施しており、当社は商品供給・サポートに取り組むとともに、下期に新商品を投入し、シェア向上、売上拡大を図る。

### <欧州>

- ・市場動向：資料に記載の通り。
- ・販売代理店の1~6月の販売台数は、前年同期比+11%。
- ・当社は、景観整備向けの需要を確実に捉え出荷が増加。
- ・今後は、需要軟化の懸念はあるものの、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社を核とした販売・サービス体制強化、連結化を予定しているPTC社とのシナジーを活かして、事業拡大を図る。



## アセアン

### 1. 市場の動向

- <タイ> 農家所得の減少を受けた、金融機関の融資引き締め影響で、特に米作向けは低調。一部畑作向けは堅調
- <インドネシア>  
年初に政府入札予算発表（前年比△100台）

### 2. 現地の販売状況

- 販売台数(2024年/1-6月)  
タイIST社（トラクタ）：前年同期比大幅減

### 3. 当社の状況

- <タイ>  
・製糖工場など法人営業の強化継続、新商材（小型建機、乗用芝刈機）の投入、中古機販売の強化
- <インドネシア>  
・入札、一般営業（稲作・パーム等）の推進。新商品の投入

## 東アジア

### 1. 市場の動向

- <韓国> 資材高騰や米消費減少により米作市場は縮小  
畑作は政府の転作奨励により増加
- <中国> 食糧確保政策を継続、補助金は高水準を維持  
排出ガス規制後の需要減は一服。経済停滞から  
古い農機の廃棄・更新政策を発表し需要を喚起

### 2. 現地の販売状況

- 販売台数(2024年/1-6月)  
・中国(東風井関)  
：前年同期比 乗用田植機 +24%、トラクタ・コンバイン +44%

### 3. 当社の状況

- <韓国>  
・現地代理店へ販売支援を行い、現地在庫の早期解消、受注回復を目指す。高付加価値（先端技術等）商品の投入
- <中国>  
・乗用田植機とトラクタを中心に機能面で差別化を図り推進強化

## （海外市場動向：アジア）

市場動向：資料に記載の通り。

### <タイ>

- ・現地販売会社(IST社)の販売は、タイ市場で米作が低調な影響を受け、前年同期比大幅減。
- ・今後は畑作向けへ注力し、法人営業強化、新商材の投入などの推進を図る。

### <インドネシア>

- ・入札の推進に加え、一般営業、具体的には、稲作のみならず、パーム農園向けなどへのマーケティングを強化。

### <韓国>

- ・現地代理店へ販売・サービス支援を行い、現地在庫の早期解消に努め、受注回復を図る。

### <中国>

- ・現地東風井関の1～6月の販売状況は、田植機、トラクタが伸長。
- ・当社においては、製品、部品ともに出荷が増加。

### 3. 2024年12月期 業績予想

# 2024年12月期 連結業績予想

・ 2024年7月18日公表予想からの修正は無し

(単位：億円、%)	20/12期	21/12期	22/12期		23/12期		24/12期			前期比
	実績	実績	実績	比率	実績	比率	当初予想※	7/18予想	比率	
売上高	1,493	1,581	1,666	100.0	1,699	100.0	1,700	1,700	100.0	0
(国内)	1,159	1,173	1,126	67.6	1,130	66.5	1,150	1,150	67.6	+ 19
(海外)	333	407	539	32.4	568	33.5	550	550	32.4	△ 18
営業利益	20	41	35	2.1	22	1.3	20	20	1.2	△ 2
経常利益	17	46	37	2.3	20	1.2	10	10	0.6	△ 10
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 56	31	41	2.5	0	0.0	4	△ 31	-	△ 31
為替平均 レート(円)	米ドル	107.0	109.0	131.3	139.4	140.0	147.6	+ 8.2		
	ユーロ	121.5	129.8	136.9	148.6	150.0	161.1	+ 12.5		
期末配当(円)	0	30	30	30	30	30	30	-		

※24/12期 当初予想：2024年2月14日公表予想

## (連結業績予想)

・ 7月18日のプロジェクトZ追加施策公表時に修正した予想から変更は無し。

- ・ 第2四半期にて、熊本の生産終了に伴う、  
土地建物・機械設備に関する減損損失 21億円を計上。
- ・ 熊本の従業員雇用に関する経費、希望退職に係る特別退職金  
などについては、7/18公表の通期業績予想に織り込み済み。  
今後、内容確定次第お知らせします。

- ・ 想定為替レートは(下期 ドル145円、ユーロ160円に)見直し。
- ・ 配当予想については、1株当たり30円から変更無し。

## 4. プロジェクトZ進捗・トピックス

# プロジェクトZ施策の公表 ～概要～

## ■【施策概要】「プロジェクトZ」施策を7月18日公表

公表資料は、URL：<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/> をご参照ください

### 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
- ROE 8%以上
- DOE 2%以上

PBR  
1倍以上

【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】

### Vision

食と農と大地の  
ソリューションカンパニー

(プロジェクトZ概要)

## 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」の実現に向け、聖域なき事業構造改革を推進。

短期的には

「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」を抜本的施策として、2024年～2027年の間実施。2027年までに成果を上げる。

加えて、100周年以降に向けた成長戦略を構築。

27年目標として

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

課題のPBR1倍以上に繋げる。

# プロジェクトZ施策の公表 ～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・機種のリ配置
	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	

## 7/18公表 <施策及び進捗>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産拠点再編                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ISEKI M&amp;D(松山)に製品組立を集約</li> </ul> </li> <li>■ 開発リソースの軽減・シフト                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul> </li> <li>■ 成長戦略への基盤作り                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 広域販売会社統合スキームを決定</li> </ul> </li> <li>■ 人員構成の最適化と人的資本投資</li> <li>■ 経費削減</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域別戦略の展開                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 欧州景観整備市場の拡充</li> </ul> </li> <li>■ 成長分野への集中                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 収益性の高い事業拡大</li> <li>✓ 価値ある農業ソリューションの提供</li> </ul> </li> </ul>

(施策(サマリー))

右側赤枠部分を7/18に公表

- ・生産最適化では、分散していた製品組み立て拠点をISEKI M&D(松山)に集約、海外生産拠点は能力増強。総額約460億円の設備投資を段階的に実施。
- ・開発最適化では、短期的に製品利益率の改善を実行中で、改善の効果は2025年以降に発現する。
- ・国内営業深化では、国内広域販売会社6社および三重・セキ販売の経営統合を行い、2025年1月1日に株式会社ISEKI Japanを設立。加えて、この新会社と井関農機営業本部機能を統合。
- ・抜本的構造改革の3つを進めることにより、人員構成の最適化を図るとともに、人的資本投資を強化。経費削減も徹底的に実施。
- ・抜本的構造改革と同時並行的に推し進める成長戦略は、国内・海外ともに成長セグメントに経営資源を集中。

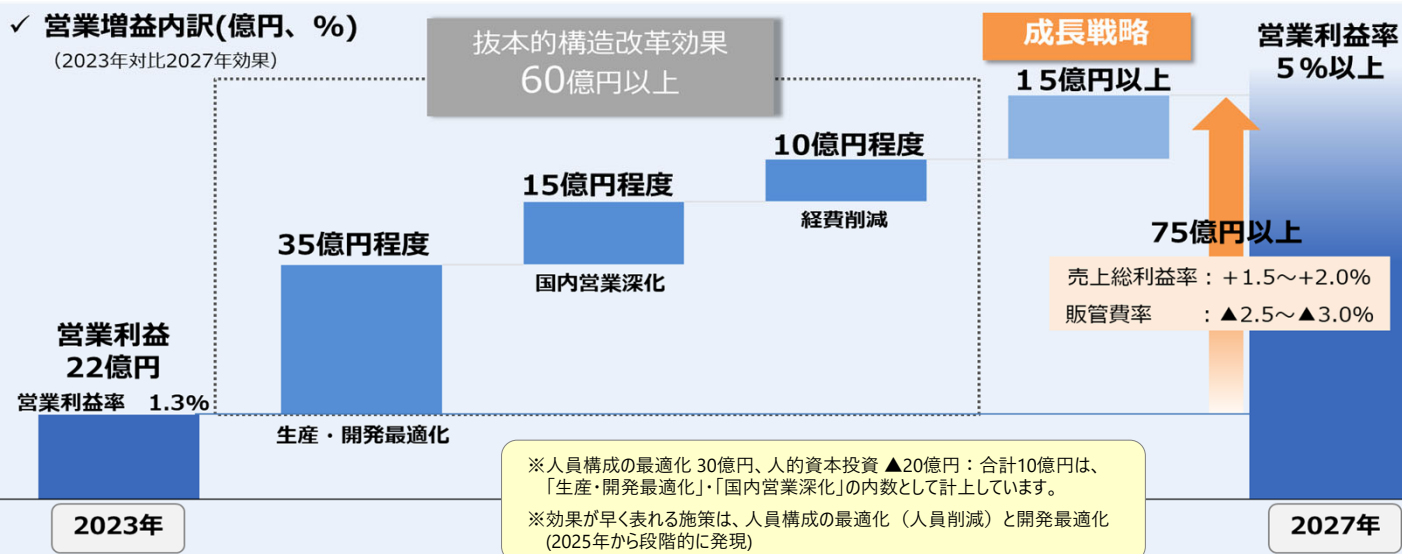
# プロジェクトZ施策の公表 ～施策ごとの効果～

## 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)



## (施策ごとの増益効果)

抜本的構造改革と成長戦略により、  
2023年比75億円以上の営業増益効果を創出、  
2027年連結営業利益率5%以上を目指す。

75億円の増益効果のうち、  
抜本的構造改革の効果は60億円以上、成長戦略の効果は15億円以上を見込む。

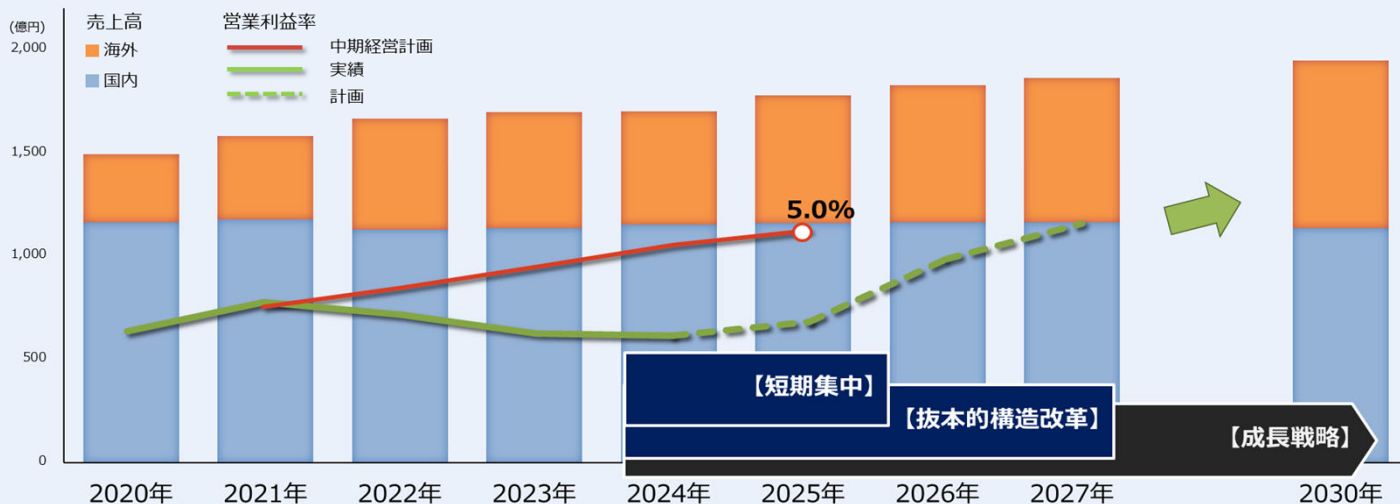
- ・生産・開発最適化による増益効果は、2023年比35億円程度を見込む。  
生産最適化の効果は、当初は投資による減価償却費増加もあり、本格的な効果がでるのは、まだ先。35億円の効果の多くは開発最適化によるもの。
- ・国内営業深化による増益効果は15億円程度。
- ・人員構成の最適化による効果30億円、人的資本への投資20億円、ネット10億円の効果は、生産・開発最適化、国内営業深化の効果の内数。
- ・経費削減も徹底的に実施し、国内営業深化とは別に10億円程度の増益を見込む。
- ・成長戦略における効果は、2027年以降から効いてくるものが中心のため、27年時点では、15億円(海外10億円、国内5億円)。

# プロジェクトZ施策の公表 ～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



## (成長への道筋)

プロジェクトZ施策の概要を時系列でご説明。

24年および25年は、短期集中で抜本的構造改革を実施する期間であり、営業利益率は横ばいを想定。

施策効果が出てくる26年度以降は、しっかりと回復伸長させていく。



# 英国販売代理店の連結子会社化

## 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

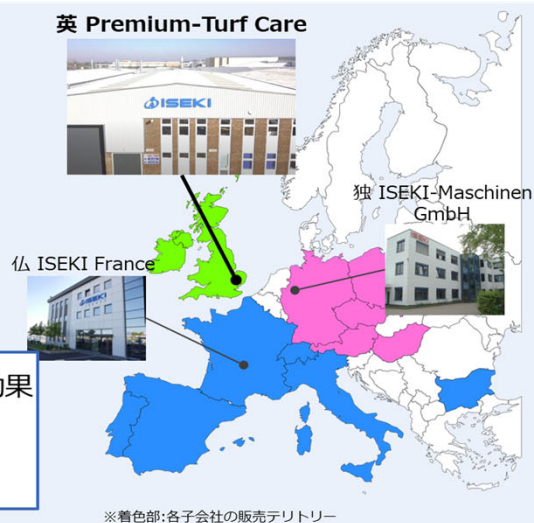
2025年：当社連結子会社化(当社100%出資)

### 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)



※着色部:各子会社の販売テリトリー

(トピックス)

イギリスの代理店プレミアム・ターフ・ケア(PTC)社の連結子会社化について。

イギリスはフランス、ドイツに次ぐ重要な市場。

販売強化を目的として、旧代理店の組織改編時に合わせて44.5%を出資し、PTC社を設立。

2024年度中に残り55.5%を取得し100%化。

2025年より連結子会社化。

- ・販売テリトリーの拡大
  - ・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
  - ・多様な人材交流によるイノベーションを創出
- 2027年における営業利益効果額は4億円程度。

## ■国内小型農業機械の開発・生産分野における協業強化

### 背景・目的

- ・2017年2月：日本国内の農業機械製品の開発・生産分野での協業拡大に基本合意
- ・2024年7月：さらなる協業強化として、需要が減少傾向にある中山間地や小規模区画向け国内小型農業機械製品を相互OEM供給

農作業の省力化に貢献、安定した市場供給を目指す

2025年以降、小型トラクターや田植機、コンバインなどにおいて共同開発や相互OEM供給による製品を順次投入

26

### (トピックス)

- ・ヤンマー社と2017年に日本国内の農業機械製品の開発・生産分野での協業を拡大することに基本合意。
- ・更なる協業強化として、需要が減少傾向にある中山間地や小規模農家区画向け小型の農機製品について相互OEM供給。
- ・安定した市場供給を目指し、メーカーとしての供給責任を果たす。
- ・このアライアンスは、プロジェクトZの開発最適化において、開発リソース軽減、生産設備投資負担軽減に対して効果がある欠かせない要素となっている。

## ■農業食料工学会「2024年度開発賞」を受賞

<受賞内容> 乗用型じゃがいも植付機（1条）の開発

### 野菜作の高能率化

#### 【市場ニーズに対応】

- ・植付作業時のみ、うね間から乗車可能な構成とし軽労化
- ・種イモを大量に搭載できる構成で作業能率を向上



乗用型じゃがいも植付機 PVH103-90JLLXQ

27

## (トピックス)

- ・当社の乗用型じゃがいも植付機が農業食料工学会「2024年度開発賞」を受賞。
- ・じゃがいもは、北海道を中心に鹿児島・長崎・茨城・千葉等全国で栽培され、大手菓子メーカーによる国内産じゃがいもの安定調達に対する契約栽培も展開されるなど、安定した需要が今後も続くものと考えている。
- ・このような中、生産者のニーズに応えた、国内初となるマルチ栽培にも対応した乗用型じゃがいも植付機である。

## ■統合報告書「ISEKIレポート2024」発行



### 掲載内容

- ・井関グループが目指す価値創造
- ・価値創造するための事業戦略
- ・持続的な成長を支える基盤 等

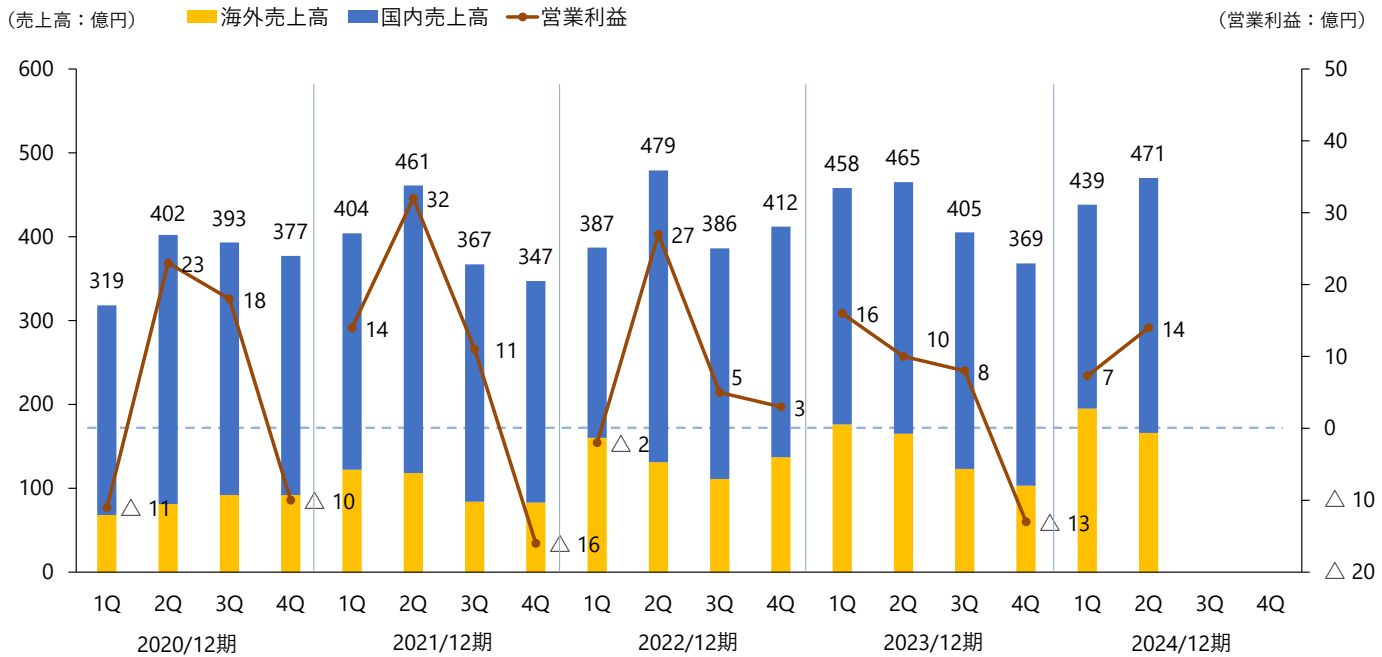
・ISEKIレポート掲載ホームページ：<https://www.iseki.co.jp/csr/report/>  
・ESGデータ：<https://www.iseki.co.jp/sustainability/esg-data/>

### (トピックス)

- ・統合報告書 ISEKIレポート2024年版を発行。
- ・プロジェクトZ施策概要のほか、環境への取り組みに関する座談会や取締役会議長(独立社外取締役)メッセージとしてガバナンス強化の取り組み等を紹介している。

## 5. APPENDIX

# (ご参考) 連結業績の推移 (四半期別)



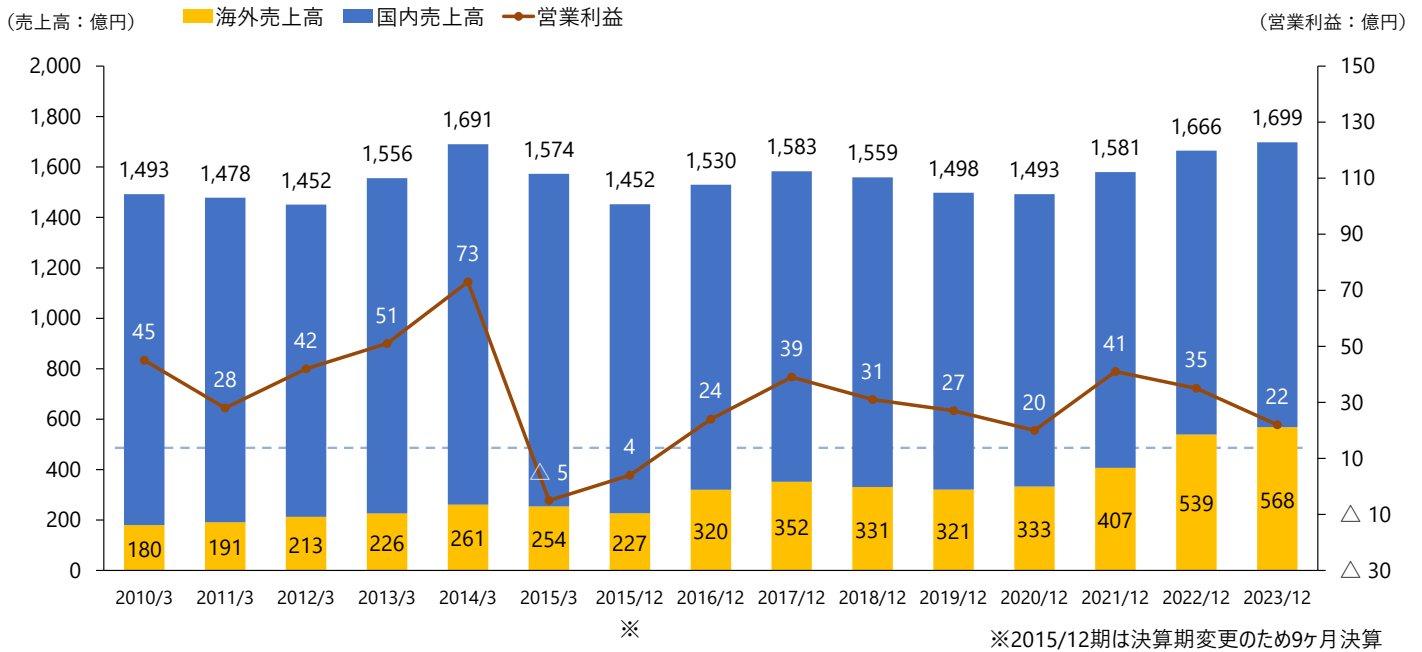
# 会社概要



・社名	井関農機株式会社 (ISEKI & CO.,LTD.)
・創立	1926年8月
・本店の所在地	愛媛県松山市馬木町700番地
・資本金	23,344百万円
・売上高	169,916百万円 (2023年12月期)
・従業員数	5,457名 (連結)
・事業内容	農業機械・ガーデントラクタの製造・販売, 農業用施設, 農業関連商品の販売
・グループ	連結子会社20社, 持分法適用関連会社1社
・工場	国内5拠点, 海外3拠点(インドネシア, 中国(合弁)×2)
・販売網	国内：系列販売会社11社など 海外：ISEKIヨーロッパ, ISEKIフランス, ISEKIドイツ(欧州) アグコ社へのOEM供給(北米), 東風井関農業機械有限公司(中国) IST Farm Machinery (タイ), その他現地販売代理店等を通じての販売
・上場市場	東京証券取引所プライム市場
・証券コード	6310
・発行済株式の総数	22,872,034株 (自己株式112,959株を除く)
・単元株式数	100株

(2023年12月31日現在)

# 連結業績の推移



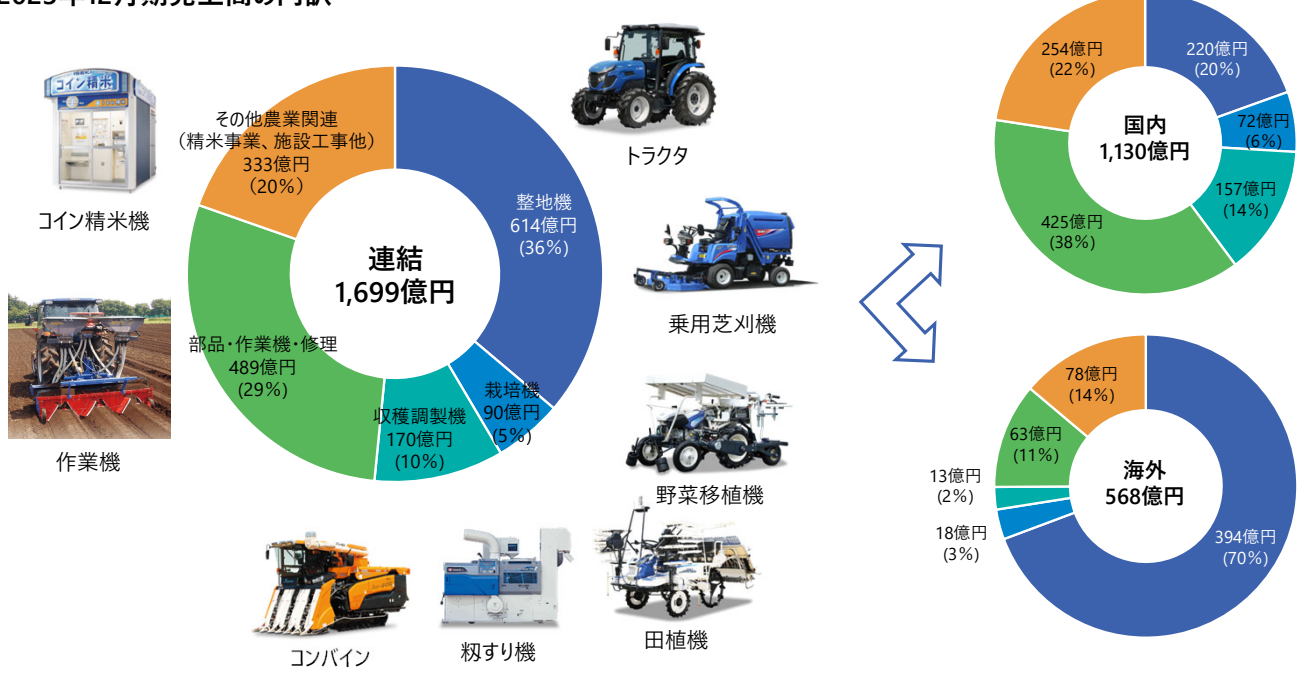


# 商品・サービス概要

区分	主な商品・サービス	主な販売地域			
		日本	アジア	欧州	北米
製品	主に当社グループにて開発・生産する製品				
整地用	トラクタ、乗用芝刈機、 耕うん機・管理機、乗用管理機など 	○	○	○	○
栽培用	田植機、野菜移植機など 	○	○	-	-
収穫調製用	コンバイン、バインダ、野菜収穫機、 籾すり機、計量選別機など 	○	○	-	-
作業機・補修用部品・ 修理収入	国内・海外作業機メーカー等の商品 (一部井関グループにて開発・生産) 補修用部品、修理・メンテナンスなど 	○	一部	一部	主に 部品
その他農業関連	施設工事 (農業用施設等) 農業用資材 (肥料等)、コイン精米事業、炊飯事業、 その他仕入商品 (欧州: 小型草刈機等) など 	○	一部	○	-

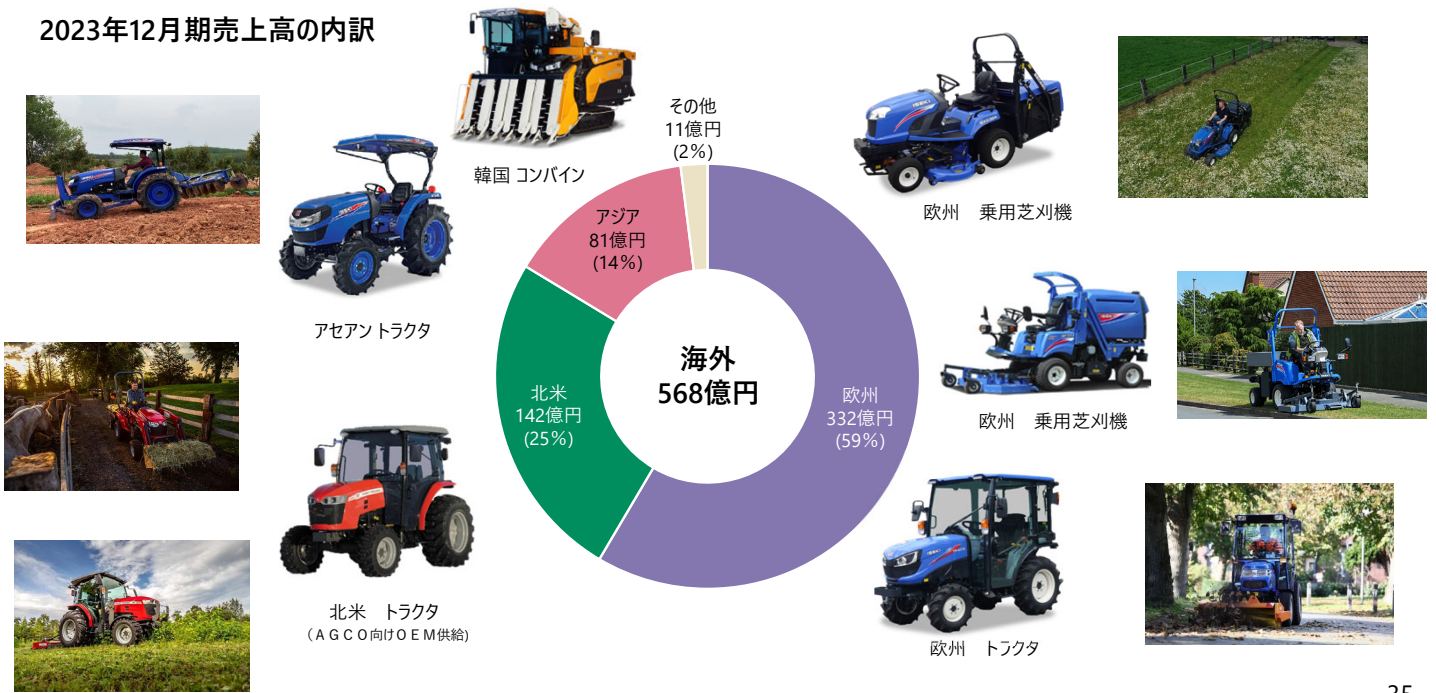
# 商品別売上高の内訳

## 2023年12月期売上高の内訳



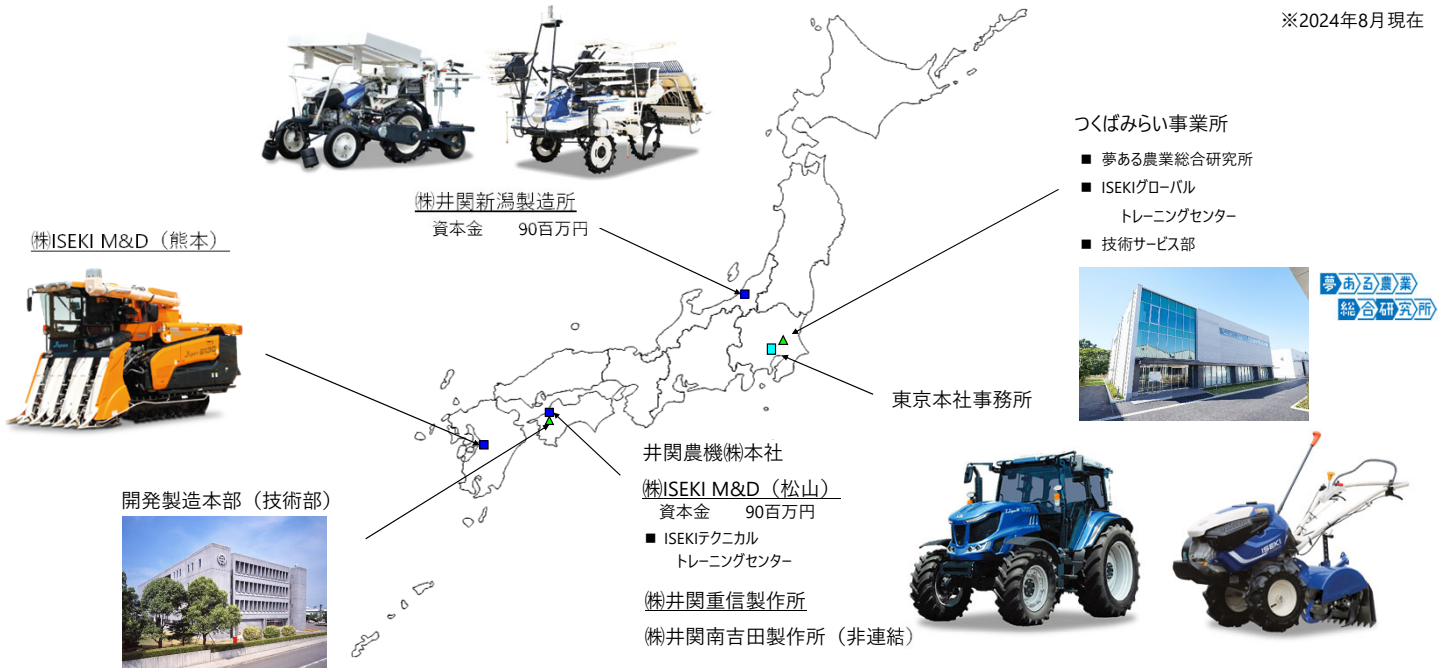
# 海外地域別売上高の内訳

## 2023年12月期売上高の内訳



# 国内の主な事業所・製造所

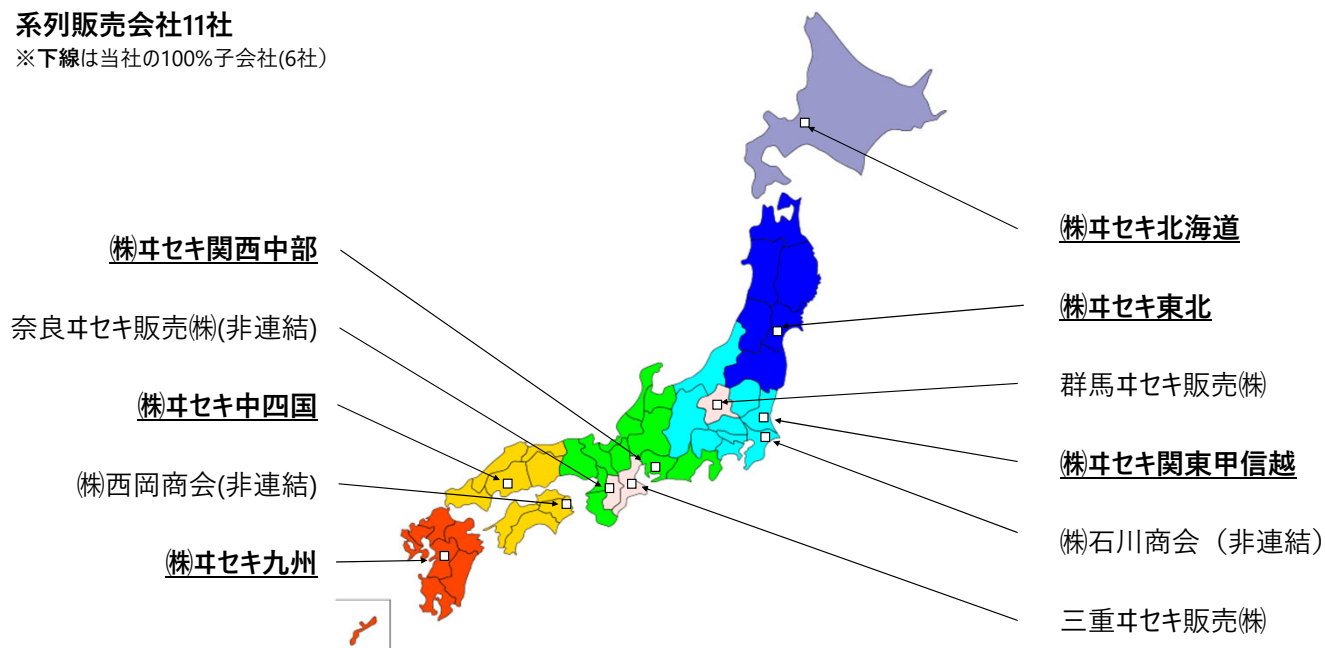
※2024年8月現在



# 国内販売網

## 系列販売会社11社

※下線は当社の100%子会社(6社)





## 海外：主な関係会社・戦略パートナー

### 【関係会社】

フランス	ISEKI France S.A.S. (ISEKIフランス)
ドイツ	ISEKI Europe GmbH (ISEKIヨーロッパ) <sup>(※1)</sup> Iseki-Maschinen GmbH (ISEKIドイツ)
イギリス	PREMIUM TURF-CARE LTD. (ISEKI UK & IRELAND) <sup>(※1)</sup>
タイ	IST Farm machinery CO.,Ltd. (IST社)
インドネシア	PT. ISEKI INDONESIA (ISEKIインドネシア)◆
中国	東風井関農業機械有限公司 (東風井関)◆ <sup>(※1、2)</sup>

### 【戦略パートナー】

アメリカ	AGCOグループ <sup>(※3)</sup> AGCO Corporation (AGCO社)
インド	Tractors and Farm Equipment Ltd. (TAFE社：業務提携)

◆生産拠点

※1：非連結 ※2：持分法適用 ※3：OEM供給先

## 「住みよい清潔な街づくり」に貢献

- ✓ 1960年代にビジネスをスタート。以降、欧州全域に販売エリアを拡大し、ISEKIブランドを確立、欧州の街づくりに貢献しています。
- ✓ 主に自治体から請け負う景観整備業者を中心に、エッセンシャルビジネスである公園の芝刈りや道路清掃、除雪作業に使われる小型で高性能なトラクタ、乗用芝刈機を提供しています。
- ✓ 連結子会社であるISEKIフランス社は、付加価値の高い製品・サービスの提供に注力した結果、2023年12月期において売上高・営業利益ともに過去最高となりました。

### ■取り扱い商品

区分	主な内容	主なユーザー
製品(Non-Agri) (主に整地用)	(主に景観整備用) コンパクトトラクタ、 乗用芝刈機、耕うん機など	景観整備業者、 小規模農家、 ホビーファーマー
その他商品	作業機※、部品など	

※当社製品とシナジー効果の高い、電動・ガソリンタイプの芝刈商品等を仕入・販売

### ■主な販売ルート

フランス：ISEKIフランス社（連結子会社）  
 ドイツ：ISEKIドイツ社（連結子会社）  
 イギリス：プレミアムターフケア社（非連結）  
 ベルギー・オランダ：バンデハーグ社 等



### ～トピック～

2022年「電動乗用芝刈機」を限定販売し、本格販売に向けてモニタリング調査を実施しました。今後の量産化に向けた対応を進めています。



## 「プライベートな生活充実」へ貢献

- ✓ 農業機械のグローバルメジャーメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーに、同社のMassey Fergusonブランドの製品をOEM供給しています。
- ✓ 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等のさまざまな用途で使用されており、現地ユーザーからも高く評価されています。
- ✓ コンパクトトラクタの需要はここ10年で急速に拡大しており、特にコロナ禍においては郊外移住等のライフスタイルの変化に伴う需要が旺盛となりました。2022年以降は調整局面に入るも、依然として大きな市場規模となっています。



### ～商品供給の歴史～

- ・1977年～ トラクタ輸出開始 (FMC社：OEM)
- ・1991年～ MF(Massey Ferguson)社へOEM供給
- ・1994年～ AGCO社へOEM供給開始

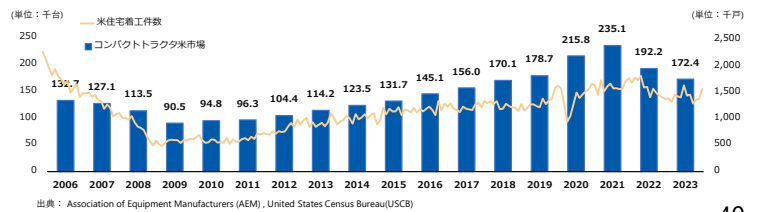
### ■取り扱い商品

区分	主な内容	主なユーザー
製品 (Non-Agri) (主に整地用)	コンパクト・サブコンパクトトラクタなど	農家 ホビーファーマー 景観整備、軽土木業者
その他商品	作業機・部品など	

### ■主な販売ルート

アメリカ・カナダ：AGCO Corporation (AGCO社：OEM供給)

### ■北米コンパクトトラクタ市場と住宅着工件数の推移





## 「農業生産者の負担軽減、食料生産」に貢献

アセアン、東アジア（韓国・台湾）、中国の各市場において、日本で培った稲作関連機械を中心に展開しています。

- ✓ アセアンでは、連結子会社化したIST社を核として、周辺国への販売・サービス展開をしています。主に農業用に利用され、トラクタに加え、稲作関連の田植機、コンバイン等も提供しています。
- ✓ 東アジアでは、先端技術や大型農機のニーズが高まっており、日本で活躍する大型で高性能な稲作農機（トラクタ、田植機、コンバイン等）を現地販売代理店を通じて、ISEKIブランドで提供しています。
- ✓ 中国では、農業用（稲作関連：トラクタ、田植機、コンバイン等）に利用されています。ISEKIブランドに加え、現地ブランドを展開し、よりニーズに合わせた商品構成としています。



### ■取り扱い商品・主な販売ルート

国・地域	区分		主な内容	主なユーザー	販売ルート
アセアン	製品(Agri) (主に農業用)	整地用 栽培用 収穫調製用	トラクタ 田植機(歩行・乗用) 汎用コンバイン 等	農家 コントラクター	タイ：IST社(連結子会社) * IST Farm Machinery CO.,Ltd.
	その他商品		作業機・部品など		
東アジア (韓国・台湾)	製品(Agri) (主に農業用)	整地用 栽培用 収穫調製用	トラクタ、乗用管理機 田植機、野菜移植機 自脱型コンバイン 等	農家 コントラクター	現地販売代理店
中国	製品(Agri) (主に農業用)	整地用 栽培用 収穫調製用	トラクタ 田植機(歩行・乗用) コンバイン(自脱型・汎用型) 等	農家 コントラクター	東風井関(持分法適用会社) * 東風井関農業機械有限公司

当社の特許の分野別登録数や高い特許査定率は、新技術の開発・投入・実用化に積極的に取り組んできた証です。

・特許の日本における分野別登録数

## 「その他特殊機械分野」 第2位

年	2000～06	2007～14	2016～17	2018	2019	2020～23
統計数	分野別公開数		分野別登録数			
分野	農水産	その他特殊機械				
順位	1位			2位	1位	2位

※特許行政年次報告書では、2016年版まで日本における分野別公開数(前々年実績)が公表されておりましたが、2017年版から日本における分野別登録数(前年実績)が公表されております。

出典：特許行政年次報告書2024年版(特許庁)

- ・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。



食から日本を考える。

