

井関農機株式会社

第102期年次報告書

2025年1月1日 ▶ 2025年12月31日



株主の皆さまへ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当社は、昨年8月、おかげさまで創立100周年を迎えました。その節目の年となる2025年度は、国内農家の購買意欲の高まりを背景に、「プロジェクトZ」の諸施策の効果もあり、増収増益決算となりました。そして当社グループの課題である収益性・資産効率等の改善に対応するための「プロジェクトZ」による各種施策は、概ね計画どおりに進捗しています。今後は、構造改革と同時並行して進めてきた成長戦略の実行フェーズに移ります。

また、このたびの株主総会後の取締役会にて、ガバナンスの向上および取締役会の機能強化を図り、「プロジェクトZ」の完遂を図るため、代表取締役の役職変更を行いました。社長 富安 司郎が会長に、専務 小田切 元が

引き続き「プロジェクトZ」のリーダーとして、社長に就任いたしましたので、改めてご報告申し上げます。

当社は、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の思いから始まり、エッセンシャルな産業を支える皆さまとともに100年の歳月を歩み続けてきました。これからも「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ、豊かな社会の実現へ貢献してまいります。新体制のもと、「プロジェクトZ」による構造改革と成長戦略を着実に遂行して強靱な経営基盤を構築し、持続可能な「食」と「農」と「大地」の未来を創造するという社会的使命を果たしてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、何卒変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

PROJECT Z

変革

『次の100年に向けて…』



代表取締役
会長執行役員 富安 司郎

代表取締役
社長執行役員 小田切 元

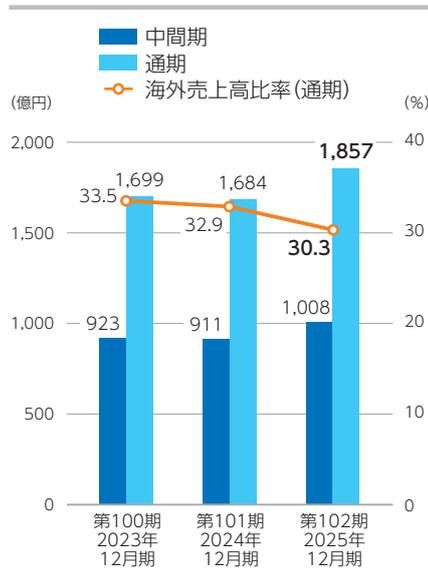
業績の
ポイント

- ☑ 売上高: 国内) 農家の農機購買意欲の高まりを的確に捉え大幅増収
海外) 増収基調を維持
- ☑ 収益: 国内外の増収および価格改定効果により営業利益が増加。当期純利益は前年の構造改革に伴う減損損失がなくなったことなどにより増益

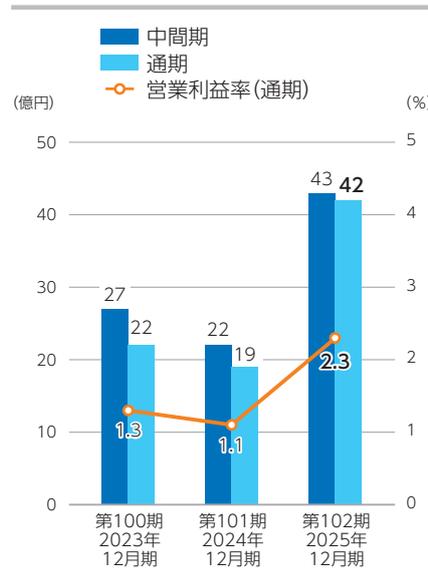
2025年12月期の連結業績ハイライト

| | | | |
|------|-----------------|---------------------|--------------|
| 売上高 | 1,857 億円 | 営業利益 | 42 億円 |
| 前期比 | + 10.3% | 前期比 | + 120.1% |
| 経常利益 | 41 億円 | 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 27 億円 |
| 前期比 | + 161.1% | 前期比 | + 57億円 |

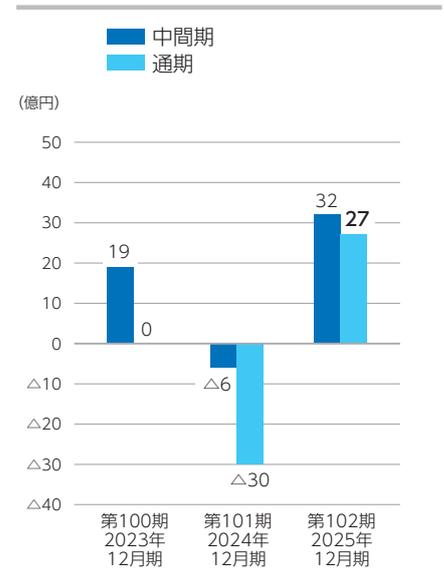
売上高・海外売上高比率



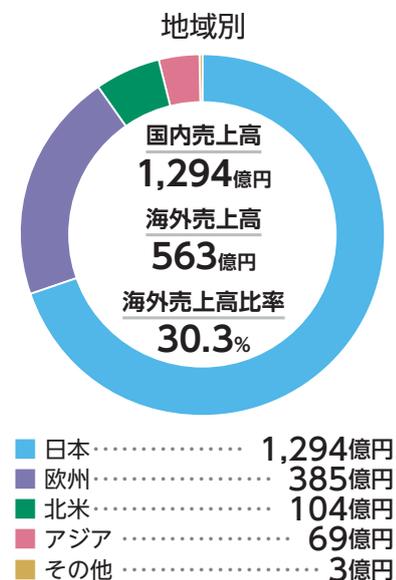
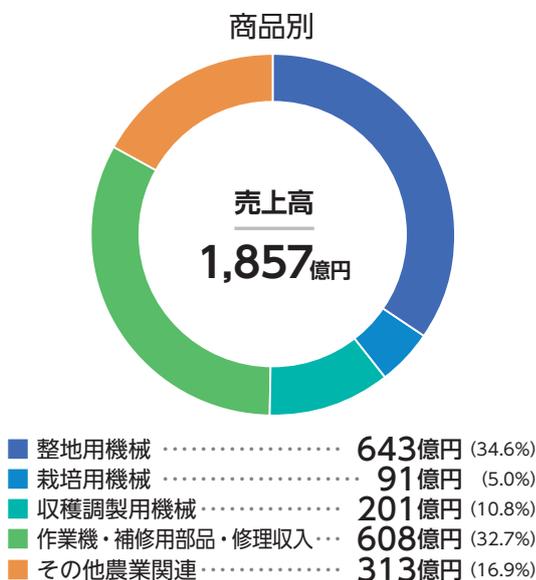
営業利益・営業利益率



親会社株主に帰属する
当期(中間)純利益



売上高構成比



「プロジェクトZ」の進捗について

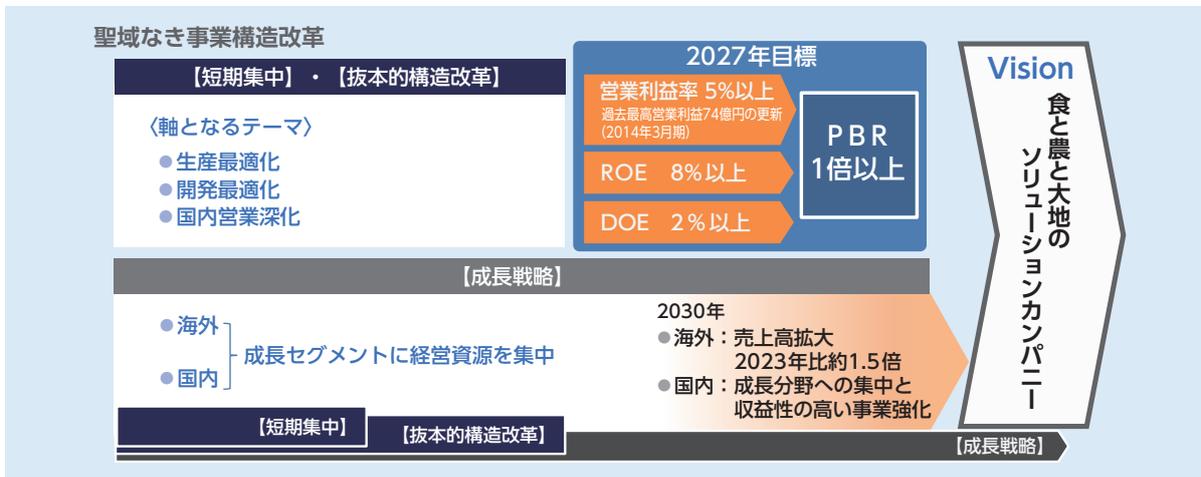


プロジェクトZ計画概要

当社グループの課題である収益性・資産効率等の改善を図るため、2024年2月に「プロジェクトZ」施策を公表し、抜本的構造改革と成長戦略の推進に取り組んでおります。

抜本的構造改革では、「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推進しています。また、成長戦略では、国内外の成長市場へ経営資源を集中し事業拡大を図っております。

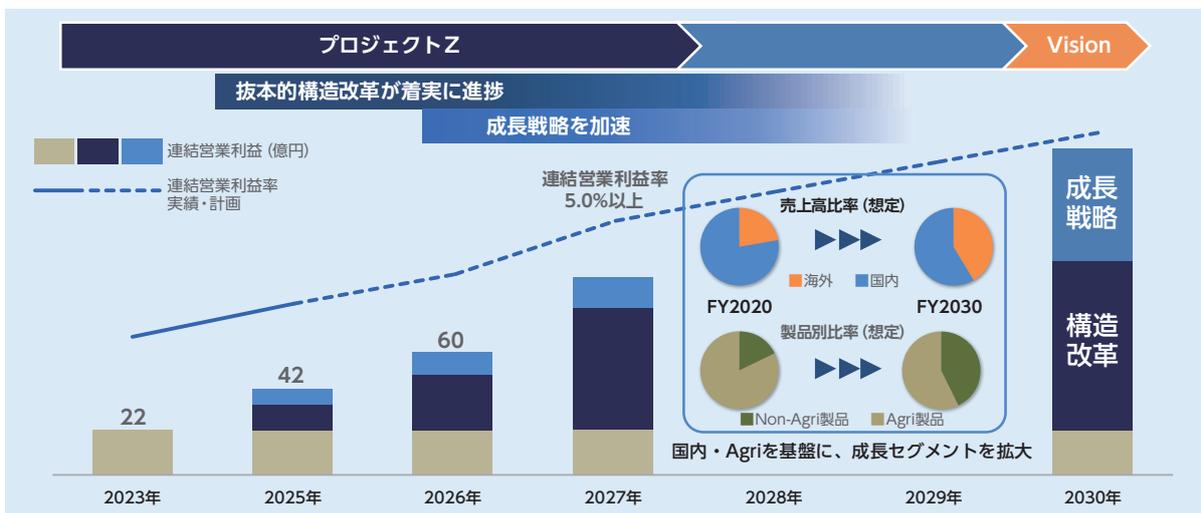
本施策の遂行により、2027年までに連結営業利益率5%以上・ROE8%以上・DOE2%以上を達成し、PBR1倍以上を目指してまいります。



プロジェクトZ進捗状況

短期集中で実行している抜本的構造改革の主要施策は、概ね計画どおり進んでおります。2025年より施策効果は順次発現しており、2026年には業務改革や固定費削減の効果が収益性の改善に寄与する見通しです。

成長戦略は、海外では欧州事業を中心に収益性の高い地域での展開を強化し、国内では成長分野への経営資源集中により成果が表れています。



プロジェクト進捗状況 抜本的構造改革

生産最適化

コンバインおよび主要機種の生産拠点集約・移管を計画どおり実行しています。ISEKI M&D (松山) への集約に向けた建屋建設および体制整備を進めるとともに、熊本からの生産移管プロセスも順調に推移しています。

また、生産集約に向け、各拠点における新たな建屋の建設も順調に進んでいます。

開発最適化

製品利益率の改善は、2025年の計画を達成しました。一方で、2027年の計画に対しては、若干の遅延が生じているものの、対象や手法の見直しにより挽回を図ってまいります。開発の効率化は、機種・型式の集約と共通設計の推進を計画どおり進めており、開発リソースを成長分野へ重点的に配分しています。

国内営業深化

国内販売体制の強化と経営効率の向上を図るため、2025年1月1日付で国内販売会社7社および当社営業本部を統合し、ISEKI Japanを発足、国内営業体制を抜本的に再編いたしました。経営資源の集中と迅速な意思決定体制の構築により、在庫圧縮、販売力強化の効果が着実に表れています。

| 軸となるテーマ | 進捗状況 |
|--|---|
| 生産最適化 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産拠点再編 | <ul style="list-style-type: none"> ● 拠点再編 (コンバイン、油圧機器生産移管) を計画通り実行 ● 業務改革・固定費削減効果は2026年から発現 |
| 開発最適化 <ul style="list-style-type: none"> ● 製品利益率改善 ● 開発の効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品利益率改善効果は2025年計画通り発現 ● 2027年計画に向け、対象や手法の見直しにより更なる改善を図る ● 機種・型式削減を計画通り実行中 |
| 国内営業深化 <ul style="list-style-type: none"> ● 一層の効率化と成長への基盤作り | <ul style="list-style-type: none"> ● ISEKI Japan発足、統合効果は2025年から順次発現 ● 棚卸資産を計画以上に圧縮 |
| 強靱な企業体質への変革 <ul style="list-style-type: none"> ● 人員構成の最適化と人的資本投資 ● 経費削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人員数・人件費ともに計画水準を維持 ● 「挑戦と成果を評価する」人事制度改定 ● 業務仕分けを継続、具体策を実行中 |



ISEKI M&D 受入れサブ組棟



井関重信製作所 新塗装棟



井関新潟製造所 第4工場

プロジェクトZ進捗状況 **成長戦略 (海外)**

地域別戦略と商品の拡充など各地域のニーズを的確に捉え、海外事業の成長を加速

●**欧州**

連結子会社3社が連携し、販売・在庫管理の一体的な運営を推進しています。収益性の高い欧州事業の構成比を高めることで、海外事業全体の収益性向上の前倒しを目指してまいります。(詳細は次ページ)

●**アセアン**

営業拠点のタイIST社を核として、当社生産拠点のPT. ISEKI INDONESIAから供給する製品に加え、インドTAFE社製品を販売展開することで、成長するアセアン市場で競争力のある製品ラインナップを構築してまいります。

| 地域ごとの施策 | 進捗状況 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 欧州 ✓ 景観整備市場でのNo.1ブランドを拡充し、売上高400億円超へ | <ul style="list-style-type: none"> ● 英国代理店の連結子会社化完了 → 連結子会社3社連携によるシナジーとイノベーション創出を推進中 → 販路拡大 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 北米 ✓ AGCO社(OEM先)との協業深化 | <ul style="list-style-type: none"> ● シェア拡大策と併せ、需要回復に応じた売上挽回を図る ● 2025年投入の新商品が堅調に推移 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 東アジア ✓ 現地実演とサービス支援強化 ✓ 大型先端商品投入 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現地代理店と連携、大規模展示会など販促策を実施 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● アセアン ✓ タイIST社を核に新規取引国拡大 ✓ インドTAFE社サプライチェーンを活用した商品競争力向上 | <ul style="list-style-type: none"> ● 競争力のある製品ラインナップの充実 ● 重点エリアを定め販促策強化 |

プロジェクトZ進捗状況 **成長戦略 (国内)**

成長分野「大型」「先端」「畑作」「環境」への経営資源集中による販売強化

成長分野においては、ISEKI Japanに設置した「大規模企画室」が中心となり、大規模農家へのマーケティング力を強化しています。当社製品の販売に占める大型製品の割合を2030年に50%以上にすることを目標としており、2025年実績は40%を超えました。

また、草刈市場を新たな成長分野と位置付け、欧州で50年以上にわたる販売実績がある景観整備商品を国内に投入し、2030年に関連売上高は2024年比2.5倍の100億円規模へ拡大していくことを目指してまいります。

| 成長セグメントごとの施策 | 進捗状況 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 大型 ● スマート農機の拡販とDX戦略の強化 ✓ 大規模企画室を軸に、「担い手」へのマーケティング強化 ✓ 先端技術とデジタルソリューションの活用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 大型商品販売比率は2025年実績40%超 ● 大型フラッグシップブランド「JAPAN」モデルチェンジ ● 先端技術搭載商品ラインナップを拡充 |
| <ul style="list-style-type: none"> 先端 ● 畑作経営における競争力強化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 大規模栽培体系を本州各地で導入 ● B to Bチャンネル開拓 |
| <ul style="list-style-type: none"> 畑作 ● 環境保全型農業の普及促進 ✓ 可変施肥技術や有機農業の普及拡大で環境負荷を低減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 減肥料・減農薬技術の普及 ● アイガモロボを核とした有機米産地育成を支援 |
| <ul style="list-style-type: none"> 環境 ● 2030年に国内草刈関連売上高100億円 ✓ 自治体などの農家以外向けに販売活動 | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内本格投入開始 ● B to B(G) 営業展開 |

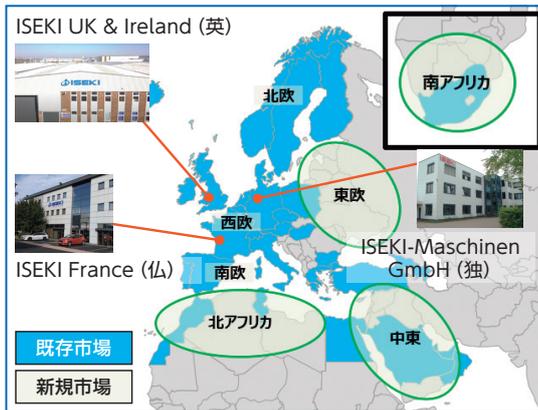


欧州事業の拡大

プロジェクトZにおける成長戦略の柱の一つである欧州事業において、当社は完全子会社化した英国代理店を2025年12月にISEKI UK & Ireland社 (以下、イセキUK社) に社名を変更し、イセキフランス社、イセキドイツ社、イセキUK社の3社による欧州事業体制が名実ともに確立されました。 今後は欧州3社それぞれの強みを生かし、既存市場での販売強化に加え、周辺地域での販売拡大を図ってまいります。

さらに、3社のシナジー効果を最大限に発揮し、欧州域内における在庫の一元管理等による業務効率化や多様な人材交流を通じたイ

ノベーションの創出を行い、また、環境対応型商品の拡充も着実に進めることで、欧州事業のさらなる拡大に取り組んでまいります。



ロンドン市内ケンジントン宮殿の芝刈作業に使用されている電動SXGE2

大型商品の拡販【 JAPANシリーズの新商品投入 】



JAPAN BJ series

当社は大規模 (稲作・畑作・畜産) の生産者を主なターゲットとした大型クラスのトラクタをモデルチェンジし新型機を発売いたします。

トラクタJAPANシリーズは、「高精度・高能率・高耐久」を追求したモデルとして高い評価をいただいています。

今回のモデルチェンジではミッションの無段変速化を図り、担い手農家の皆様にさらに貢献できるトラクタとなっています。2001年の初代モデルJ75の発売以来、25年間追求してきた集大成として、当社が自信をもってお届けするトラクタです。

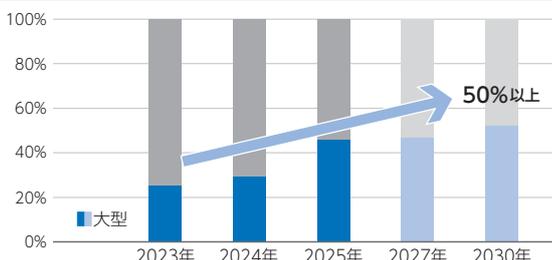


JAPAN HJ series

当社はこのたび、プロ農家向け大型コンバインHJシリーズに基本性能や居住性を高めた新型機を発売いたします。

フラッグシップコンバイン「HJシリーズ」は、JAPANコンセプト「高精度・高能率・高耐久」を追求し、大規模生産者様から高い評価をいただいています。今回のモデルチェンジでは軽労化と使いやすさ、生産性の向上を図り、担い手農家の皆様にさらに貢献できるコンバインとなっています。1995年の「フロンティア ジャパンシリーズ」発表以来、30年にわたりJAPANコンセプトを追求してきた集大成として、当社が自信をもってお届けする最強を思想にしたコンバインです。

井関製品売上高に占める大型機種の割合 (トラクタ・田植機・コンバイン)



農業経営の大規模化と人手不足を背景に、高能率・高付加価値の大型機種へのニーズは拡大しています。

当社としても、大型機は重要な成長分野と位置付けており、新型JAPANを筆頭に大型機種の売上拡大に取り組んでまいります。

当社は国内の草刈市場規模は今後も拡大すると予測しています。

欧州で実績のある乗用型モーアの国内本格販売を開始し、新たに景観整備向け商品の販路拡大に取り組んでまいります。

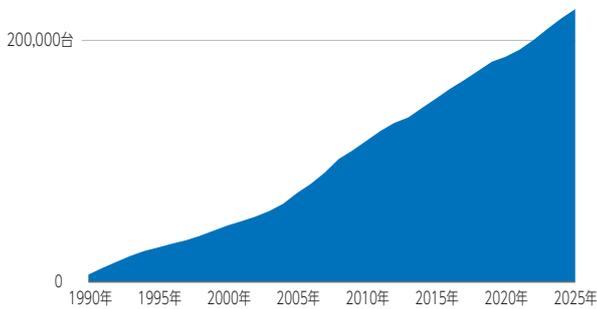
乗用型モーア



ターフトラクタ



欧州向けトラクタ&乗用芝刈機 累計出荷台数



欧州向けトラクタ&乗用芝刈機の出荷は累計20万台以上

海外向け乗用モーア



フロントモーア SFシリーズ



フロントモーア SFシリーズ



乗用モーア SXGシリーズ



電動乗用モーア



トラクタ TXGSシリーズ



(株)NEWGREENとの共同で取り組むアイガモロボは、水田雑草対策ではこれまで市場にはなかった新ジャンルの商品として2023年に商品化し、着実に販売を伸ばしています。発売当初は有機栽培向けに展開していましたが、2025年にモデルチェンジした現行機では3割程度のユーザーが有機栽培以外の慣行栽培で使用しており、今後は水稻市場全体への拡販を図っていきます。

また、ウォーターセル(株)が展開する営農管理のクラウドサービス『アグリノート』との農機データ連携を拡大しています。2026年、人工衛星データ等を活用した施肥MAPサービスを新たに開始します。農業機械による精密な肥料散布を実行する手段が拡大され、効率化やコスト低減を実現するスマート農業をより身近なものとして提供できるようになりました。営農支援プラットフォームのオープン化を通じ、ハードとソフトの両面からソリューションを提案することで、「儲かる農業」そして「持続可能な農業」を応援してまいります。

バイエル
クロップサイエンス

衛星画像を解析

agri.note.



生育状態を可視化

ISEKI
ISEKI & CO., LTD.

可変施肥に活用

会社概要

| | |
|----------|---|
| 社名 | 井関農機株式会社 |
| 本社 | 愛媛県松山市馬木町700番地 |
| 本社事務所 | 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号 |
| 創立 | 1926年(大正15年)8月 |
| 資本金 | 233億4,474万円 |
| 従業員数(連結) | 5,199名 |
| 事業内容 | つぎの製品の製造および販売 |
| 整地用機械 | トラクタ、耕うん機、乗用管理機、草刈機 |
| 栽培用機械 | 田植機、野菜移植機 |
| 収穫用機械 | コンバイン、バインダ、ハーベスタ |
| 調製用機械 | 籾すり機、精米機、計量選別機、野菜収穫調製機 |
| その他 | 作業機、補修用部品、農業用施設 コイン精米事業、炊飯事業、その他仕入商品 |

役員

(2026年3月27日現在)

| | 氏名 | 役付 |
|-----|--------|--------------|
| 取締役 | 富安 司郎 | 代表取締役 会長執行役員 |
| | 小田切 元 | 代表取締役 社長執行役員 |
| | 神野 修一 | 取締役 常務執行役員 |
| | 谷 一哉 | 取締役 常務執行役員 |
| | 岩崎 淳 | 取締役 |
| | 木曾川 栄子 | 取締役 |
| | 岸本 史子 | 取締役 |
| | 阿部 裕之 | 取締役 |
| 監査役 | 藤田 康二 | 常勤監査役 |
| | 森本 健太郎 | 常勤監査役 |
| | 高橋 一真 | 常勤監査役 |
| | 山下 泰子 | 監査役 |

株式に関する事項

- (1)発行可能株式総数 69,000,000株
 (2)発行済株式の総数 22,873,515株
 (自己株式111,478株を除く)
 (3)株主数 19,087名
 (4)大株主(上位10名)

| 大株主の氏名 | 持株数 | 持株比率 |
|-------------------------|------------|-------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 1,730,000株 | 7.56% |
| 株式会社みずほ銀行 | 1,070,800 | 4.68 |
| キセキ株式保有会 | 1,017,422 | 4.45 |
| 農林中央金庫 | 868,785 | 3.80 |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 800,000 | 3.50 |
| 井関営業・販社グループ社員持株会 | 755,900 | 3.30 |
| 株式会社伊予銀行 | 580,042 | 2.54 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 527,300 | 2.31 |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 434,500 | 1.90 |
| 野村證券株式会社 | 413,907 | 1.81 |

- (注) 1. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 2. 自己株式には、役員向け株式交付信託の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式245,400株は、含まれておりません。
 3. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)には、役員向け株式交付信託による保有株式が245,400株含まれております。

主要な事業所および子会社

1 当社

| 名称 | 所在地 |
|-----------|------------|
| 本社 | 愛媛県松山市 |
| 本社事務所 | 東京都荒川区 |
| 砥部事業所 | 愛媛県伊予郡 |
| 熊本事業所 | 熊本県上益城郡 |
| 新潟事業所 | 新潟県三条市 |
| つくばみらい事業所 | 茨城県つくばみらい市 |
| 茨城センター | 茨城県稲敷郡 |
| 関西事業所 | 滋賀県近江八幡市 |

2 子会社

| 名称 | 所在地 |
|-----------------------------|-----------------------|
| 株式会社 ISEKI Japan | 東京都荒川区 |
| 群馬キセキ販売株式会社 | 群馬県前橋市 |
| 株式会社ISEKIアグリ | 東京都荒川区 |
| ISEKI France S.A.S. | フランス ピュイドーム県 オービエール市 |
| Iseki-Maschinen GmbH | ドイツ ノルトライン=ヴェストファーレン州 |
| ISEKI UK & Ireland Limited | イギリス サフォーク州 イプスウィッチ市 |
| IST Farm Machinery Co.,Ltd. | タイ パトゥムターニー県 |
| 株式会社ISEKI M&D | 愛媛県松山市 |
| 株式会社井関新潟製造所 | 新潟県三条市 |
| PT. ISEKI INDONESIA | インドネシア 東ジャワ州 パスルアン県 |
| 株式会社井関重信製作所 | 愛媛県東温市 |
| 北日本床土株式会社 | 北海道上川郡 |
| 株式会社井関物流 | 愛媛県松山市 |
| 株式会社ISEKIトータルライフサービス | 東京都荒川区 |

株主メモ

| | |
|-------------------|---|
| 事業年度 | 毎年1月1日から12月31日まで |
| 定時株主総会 | 毎年3月下旬 |
| 基準日 | 定時株主総会・期末配当：毎年12月31日 |
| 株主名簿 管理人 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 |
| 特別口座の 口座管理機関 | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 |
| 郵便物送付先 (電話照会先) | 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル) 取次事務は、三井住友信託銀行株式会社の本店 および全国各支店で行っております。 |

- 住所変更、単元未満株式の買取のお申出先について
株主様の口座のある証券会社にお申出ください。
なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。