



**ISEKI**  
ISEKI & CO., LTD.

# 日経・東証IRフェア2026 会社説明資料

2026年8月28・29日

井関農機株式会社〔東証プライム市場:6310〕



1. 井関農機とは？

2. これからの井関農機

3. 本日のまとめ



食と農と大地の  
ソリューションカンパニー

**1. 井関農機とは？**

2. これからの井関農機

3. 本日のまとめ

# 井関農機とは？

- ▶ 創業者の思いから生まれた、**創立101年**を迎える**農業機械の総合専門メーカー**
- ▶ **技術力**を強みに、日本農業のスタンダードとなる商品・独自性のある商品を創出
- ▶ 海外売上高比率は約3割、**欧州を中心に拡大中**

井関の精神～創業者・井関邦三郎の思い～  
“農家を過酷な労働から解放したい”

1926（大正15年）

現在・未来へ

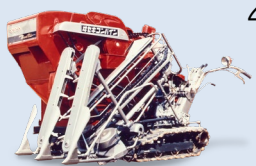
全自動籾摺機で  
スタート



1963年  
ポルシェ・ディーゼル  
と技術提携



1971年  
2輪後傾苗タノ式  
歩行田植機



1966年 **世界初**  
自脱型  
コンバイン



1984年 **業界初**  
ユニット型  
コイン精米機



1988年  
ディーゼルエンジン  
乗用草刈機(欧州)



2016年  
土壌センサ搭載  
可変施肥田植機

2018年  
有人監視型  
ロボットトラクタ



# 社会に欠かせない井関農機～豊かな未来のために井関ができること～

## ▶世界でエッセンシャルなビジネスを展開

### 農業機械

日本

アジア



籾すり機



耕うん機



トラクタ



コンバイン



田植機



野菜移植機



コイン精米機



作業機

### 景観整備用機械

欧州

北米



乗用草刈機



トラクタ



乗用草刈機  
(フロントモア)

## 事業を通じて社会に貢献

### ▶持続可能な食と農を未来につなぐ

“スマート農業”、“環境保全型農業の普及・促進”、“アジア農業の機械化”等により、

生産性の高い持続可能な農業の実現に貢献



無人運転  
トラクタ



田植機の  
普及へ

### ▶住み続けられる大地の実現

景観整備を通じて

住みよい村や街の実現に貢献し、

“人々の生活の質の向上”を支える



道路清掃(欧州)

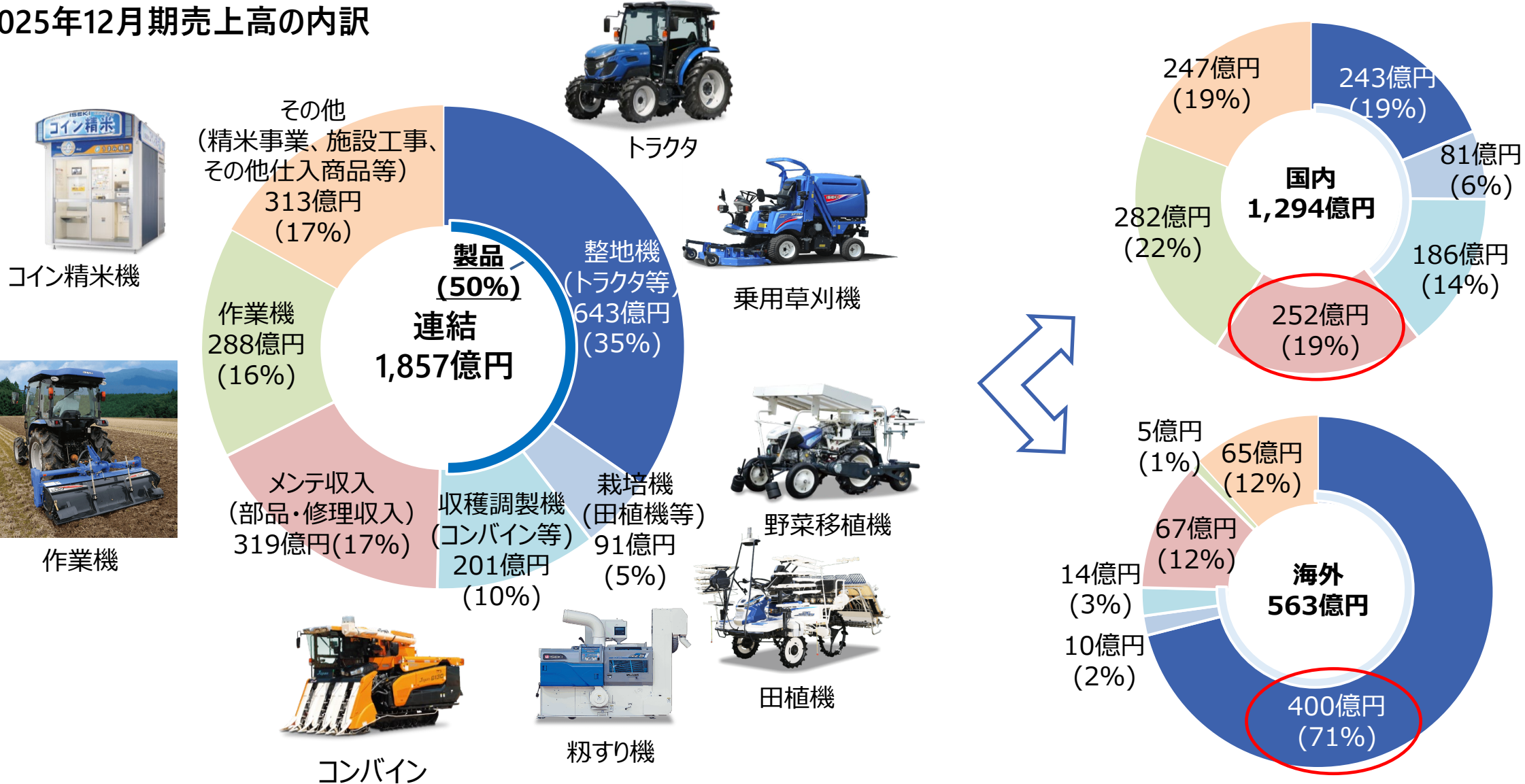
### ▶環境や人に優しい社会の実現

環境に配慮した事業活動を通じて、

脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献

# 商品別売上高の内訳

## 2025年12月期売上高の内訳



1. 井関農機とは？

**2. これからの井関農機**

3. 本日のまとめ

# 井関農機のこれからの成長 ～課題と対応～

## ▶2030年長期ビジョン実現に向け、**聖域なき事業構造改革**を推進

### 【井関農機の課題】

- ✓収益性：販管費率の高さ、減産等による利益率悪化
- ✓資産効率：低稼働の固定資産、過大な在庫



2024年2月 「プロジェクトZ」施策を公表

【**抜本的構造改革**】**聖域なき事業構造改革**を実行

【**成長戦略**】成長戦略セグメントに経営資源を集中

＜改善の方向性＞

収益性改善

資産効率化

成長に向けたキャッシュアロケーション

2027年目標

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

P B R  
1倍以上

※過去最高営業利益は2014年3月期に記録した74億円

# プロジェクトZの進捗 ～施策の進捗～

- ▶ 2026年効果は計画通り発現中、2027年目標に向け進捗
- ・「**抜本的構造改革**」は、**概ね計画通り進捗**し、施策効果が順次発現
  - ・「**成長戦略**」は、欧州事業および国内「大型」「先端」分野で**成果が着実に拡大**

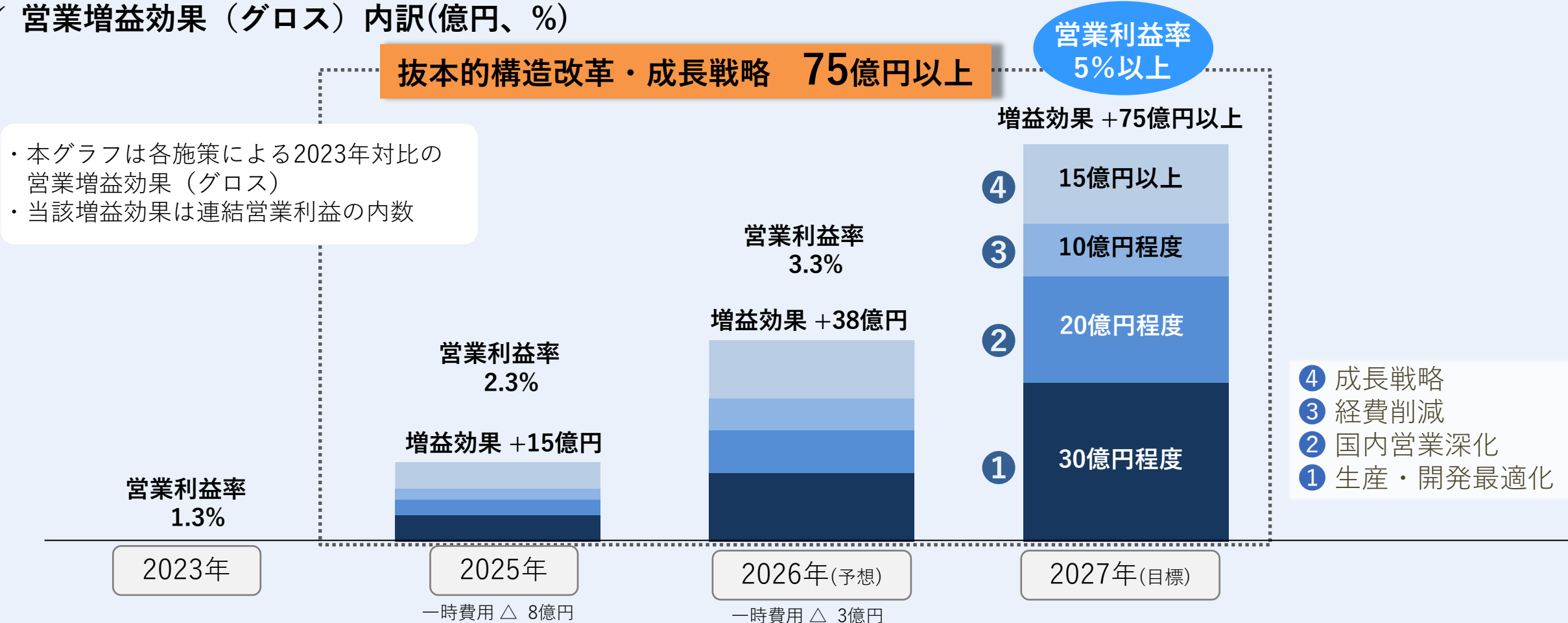
|         | 軸となるテーマ         |                             | 2026年第2四半期までの成果と2027年に向けた進捗                                   |
|---------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 抜本的構造改革 | 生産最適化           | ■ 生産拠点再編                    | ・コンバイン・油圧機器生産移管を計画通り実行、順次量産へ移行<br>・生産機種集約に向けた設備投資・体制整備を継続     |
|         | 開発最適化           | ■ 製品利益率改善<br>■ 開発の効率化       | ・製品利益率改善は対象範囲・手法を拡大し推進、当初計画水準の実現に向け取り組みを継続<br>・機種・型式削減は計画通り進捗 |
|         | 国内営業深化          | ■ 成長戦略への基盤作り                | ・ISEKI Japan統合シナジー創出に向け販売・物流改革を推進<br>・棚卸資産の圧縮は計画を上回る進捗        |
|         | 強靱な企業体質への変革     | ■ 人員構成の最適化と人的資本投資<br>■ 経費削減 | ・人的資本投資を拡充しながら適正人員を維持<br>・経費は計画水準を維持                          |
| 成長戦略    | 成長セグメントに経営資源を集中 | 海外<br>■ 地域別戦略の展開            | ・欧州事業は売上拡大が進捗、3社連携によるシナジー創出に着手<br>・アセアンでの新規市場開拓               |
|         |                 | 国内<br>■ 成長分野への集中            | ・「大型」「先端」分野は販売計画を達成、草刈商品の拡販を推進<br>・大型トラクタ・コンバイン・田植機 新商品を市場投入  |

# プロジェクトZの進捗 ～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年以降、着実に効果発現 ⇒ 収益性・営業利益率も改善傾向

### ✓ 営業増益効果（グロス）内訳(億円、%)

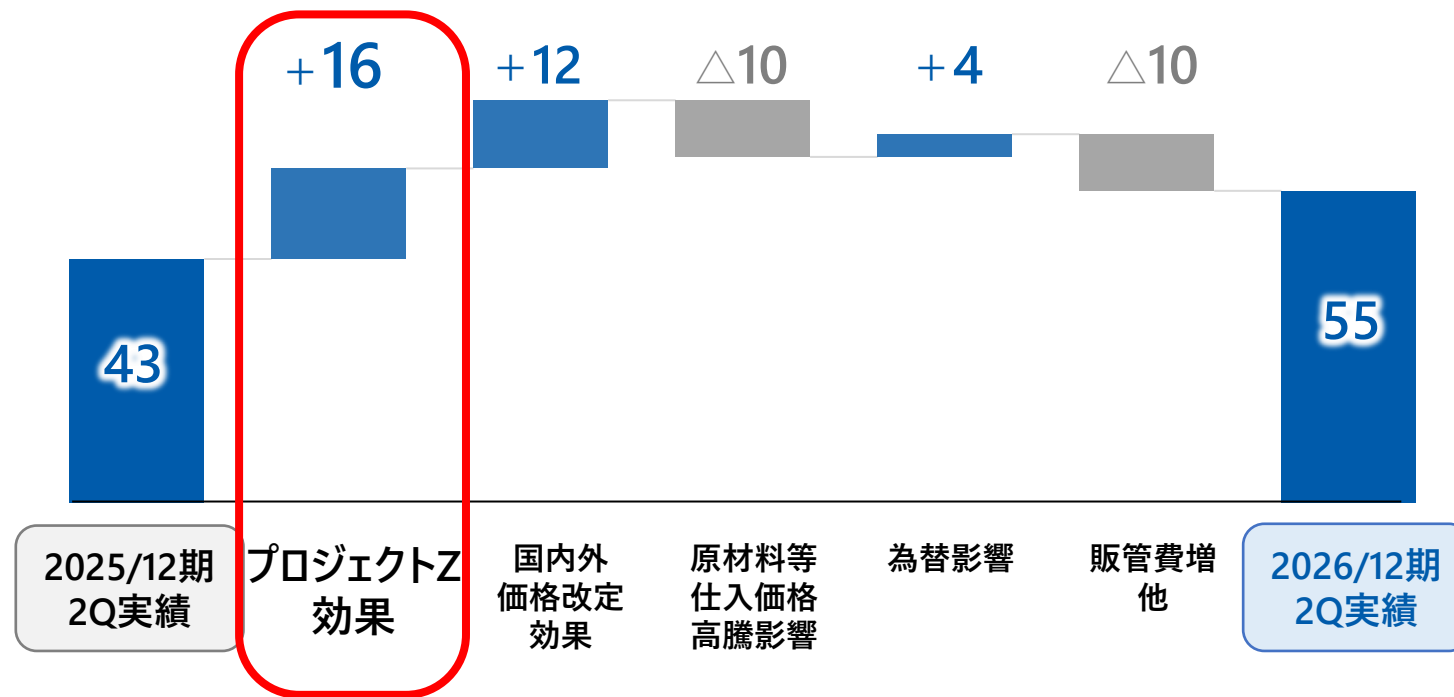


# (参考) 2026年12月期 第2四半期の営業利益増減

## ▶ プロジェクトZ効果が発現し、営業増益・利益率改善

| (単位：億円、%)<br>(2026年1月1日～<br>2026年6月30日) | 2025/12期<br>2Q実績 | 2026/12期<br>2Q実績 | 前年同期比 |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|-------|
|                                         |                  |                  | 増減    |
| 売上高                                     | 1,008            | 1,019            | +10   |
| 売上総利益                                   | 293              | 321              | +27   |
| 売上総利益率                                  | 29.1%            | 31.5%            | +2.4% |
| 販管費                                     | 250              | 265              | +15   |
| 営業利益                                    | 43               | 55               | +12   |
| 営業利益率                                   | 4.3%             | 5.5%             | +1.2% |

【営業利益増減内訳 [前年同期比：+12億円]】



# 足許の業績：財務ハイライト ～連結業績の推移～



2026・2027年展開 26年は、前期比減収もプロジェクトZ効果で**営業増益予想**  
株主還元は **26年1株当り45円**を予定。27年目標は**DOE2%以上**

| (単位：億円、%)           | 2023/12期<br>実績 | 2024/12期<br>実績 | 2025/12期<br>実績 | 2026/12期<br>予想 | 2027/12期<br>目標 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 売上高                 | 1,699          | 1,684          | 1,857          | 1,800          | 営業利益率<br>5%以上  |
| (国内)                | 1,130          | 1,130          | 1,294          | 1,200          |                |
| (海外)                | 568            | 553            | 563            | 600            |                |
| 営業利益                | 22             | 19             | 42             | 60             |                |
| 営業利益率               | 1.3%           | 1.1%           | 2.3%           | 3.3%           |                |
| 経常利益                | 20             | 15             | 41             | 49             |                |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 0              | △ 30           | 27             | 30             |                |
| ROE (%)             | 0.0%           | △ 4.4%         | 3.9%(2.4%)     | 4.0%           | 8%以上           |
| 期末配当 (円/1株)         | 30             | 30             | 40             | 45             | 2%以上           |
| DOE (%)             | 1.0%           | 1.0%           | 1.3%           |                |                |

\* 1 ( )内数値は、固定資産売却益10億円を除く

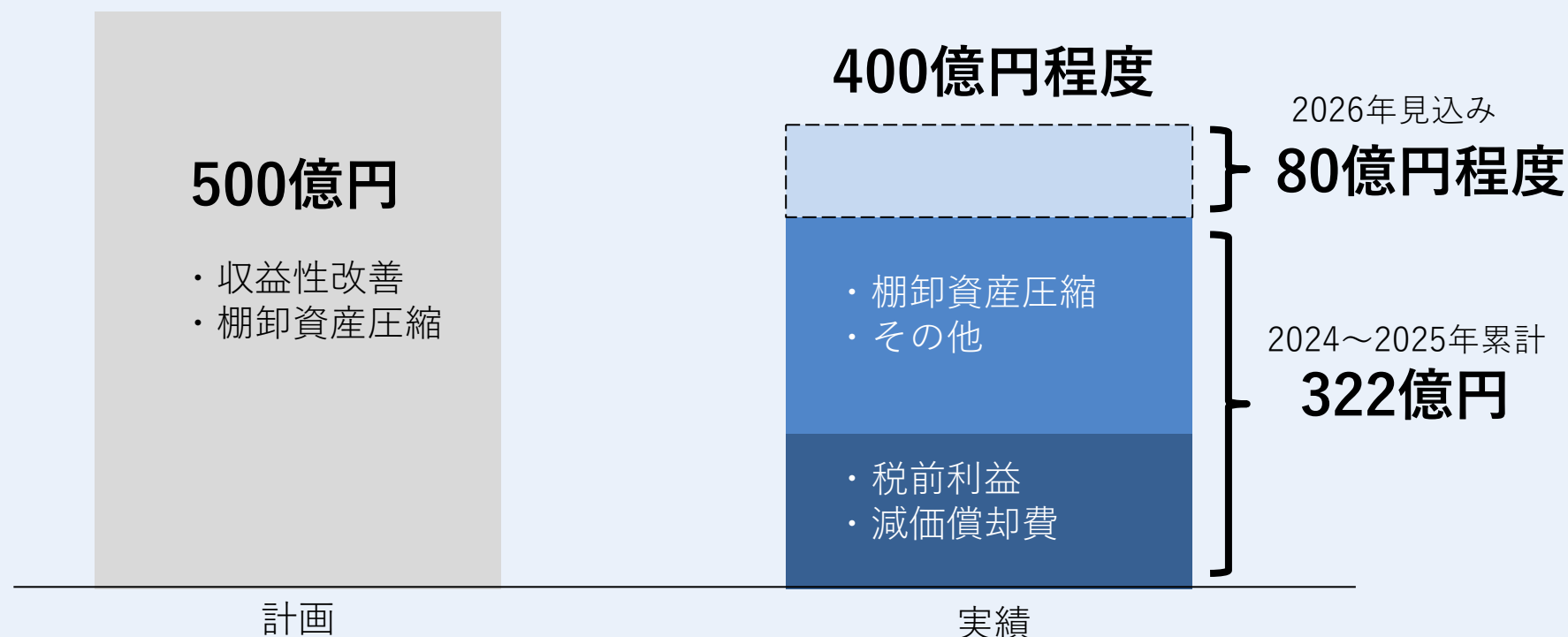
# 成長に向けたキャッシュアロケーション

- ▶収益性改善と棚卸資産圧縮により、営業キャッシュフローは**大幅に改善**
- ▶4年間累計500億円の計画に対し、3年間で**400億円程度の営業CF創出**を見込む

## 営業キャッシュ・フロー

プロジェクトZ **計画**  
2024～2027年（4年累計）

**進捗**：2024～2025年（2年累計実績）  
2026年（見込み）



# 井関の成長ストーリー ～プロジェクトZ～

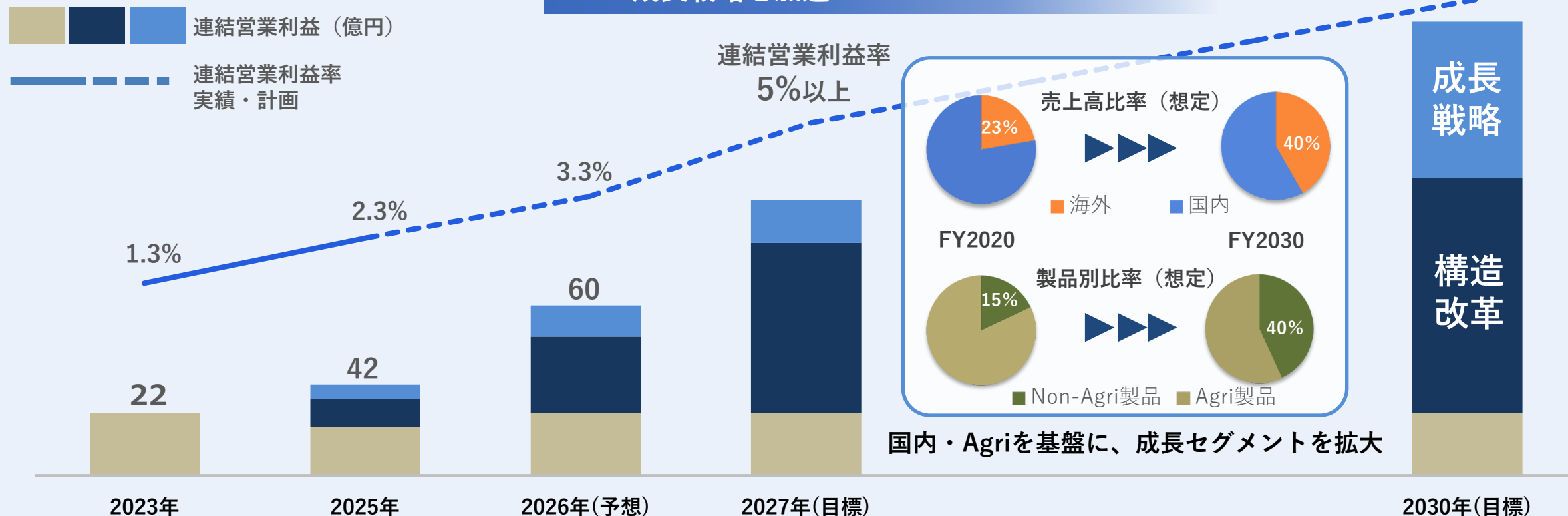
- ▶ 2024年から**構造改革**と**成長戦略**を実行。2026年から軸足は、より成長戦略に
- ▶ 海外は軸を**欧州**に、国内は**大型・先端・畑作・環境**に集中

プロジェクトZ

Vision

抜本的構造改革が着実に進展

成長戦略を加速



## 2. これからの井関農機

### 1) 海外事業の成長戦略

# 成長を続ける海外事業 ～欧州事業～

- ▶ 欧州・北米・アジアを重点地域とし、中でも**欧州を最重点地域**と位置付け  
60年の歴史とブランド力を活かせる欧州は、**高収益・持続的成長を期する領域**

海外売上目標（2030年）

## 800億円

海外売上高比率40%以上

欧州売上目標（2030年）

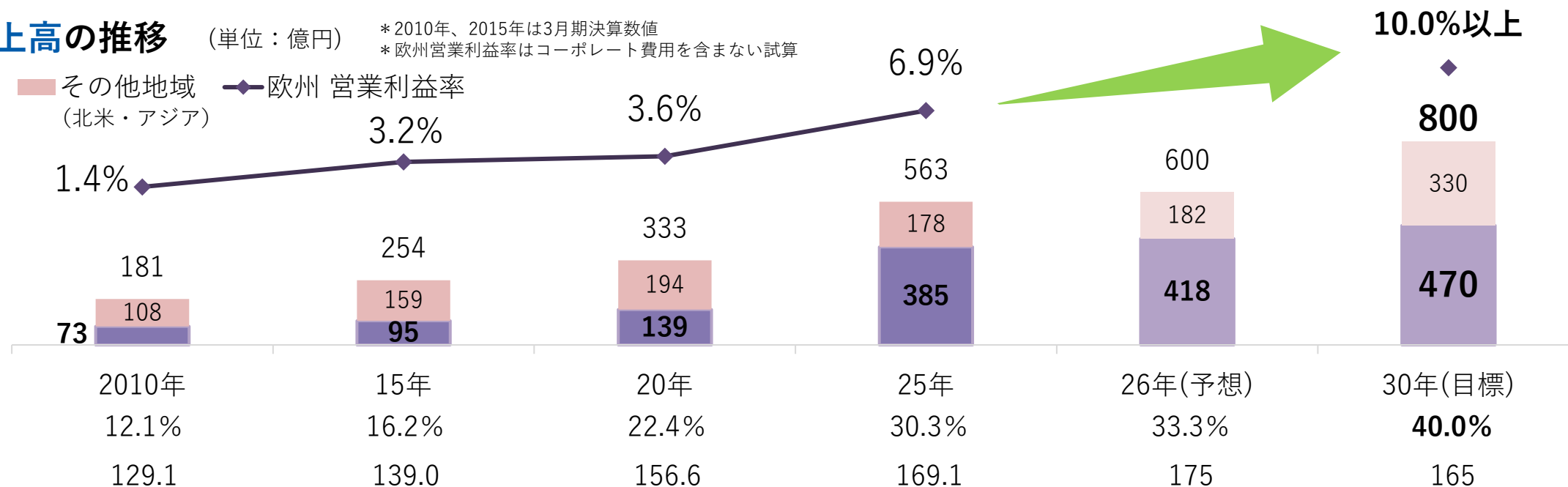
## 470億円以上

海外事業の成長を牽引

### 海外売上高の推移（単位：億円）

\* 2010年、2015年は3月期決算数値  
\* 欧州営業利益率はコーポレート費用を含まない試算

■ 欧州 ■ その他地域（北米・アジア） ◆ 欧州 営業利益率



# 欧州事業の歴史と欧州景観整備市場

▶ 耕うん機から始まり、現在は**景観整備用トラクタ・乗用草刈機が主力**

▶ 地方自治体や請負業者等、一年を通し、主に**プロユーザーが愛用**



**1967年**  
耕うん機販売開始



**1988年**  
乗用草刈機販売開始



**1976年**  
トラクタ販売開始



**1993年**  
乗用草刈機(フロントタイプ)  
販売開始



**2003年**  
乗用草刈機(センタータイプ)  
販売開始

## 草刈り、管理作業

緑地整備（公園、  
スポーツフィールドの草刈りなど）



## 清掃、除雪作業

道路清掃や除雪、  
落ち葉収集作業など



- ▶ 欧州の景観整備市場において高い信頼と**トップクラスのシェア(推定20～30%)**
- ▶ 過度な価格競争を回避し、**高利益を生み出す強固なコア事業を確立**

## 欧州3社体制の確立

- ・ 現地代理店から連結子会社化を進めてきた
- ・ 今後、管理業務共通化など、一層の効率化を推進



## 強固な販売網

- ・ 広範囲に及ぶ販売網と現地ディーラーとの約60年の信頼関係に基づく高い販売力

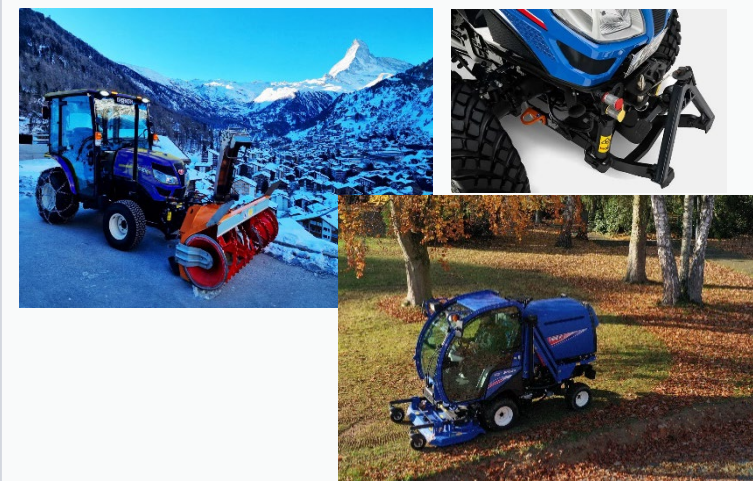
|           | 販売店数   |
|-----------|--------|
| ISEKIフランス | 200店以上 |
| ISEKIドイツ  | 150店以上 |
| ISEKI UK  | 100店以上 |

### 【商流】



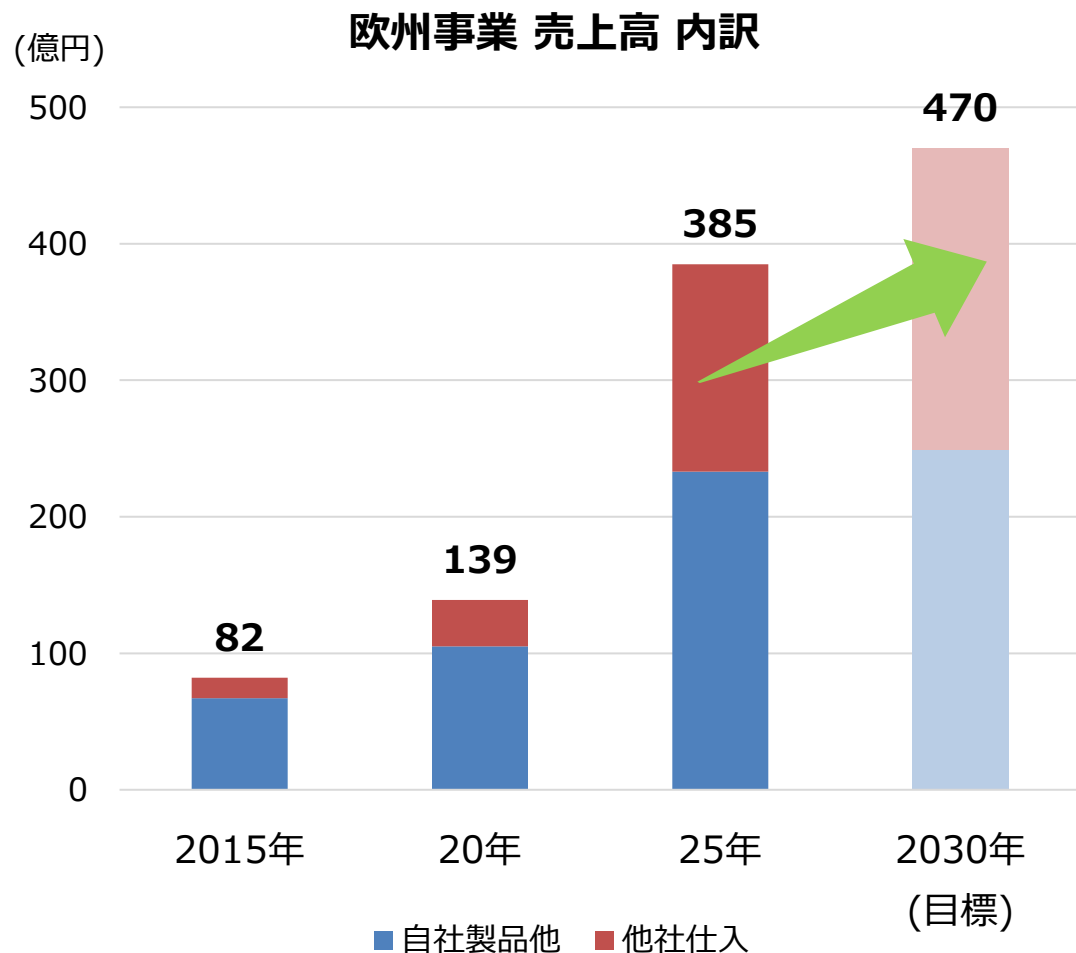
## カスタマイズ

- ・ 国・地域ごとのニーズを的確に捉えた製品設計、カスタマイズ対応
- ・ プロユーザーから高い信頼を獲得し、一定のブランド認知を確立

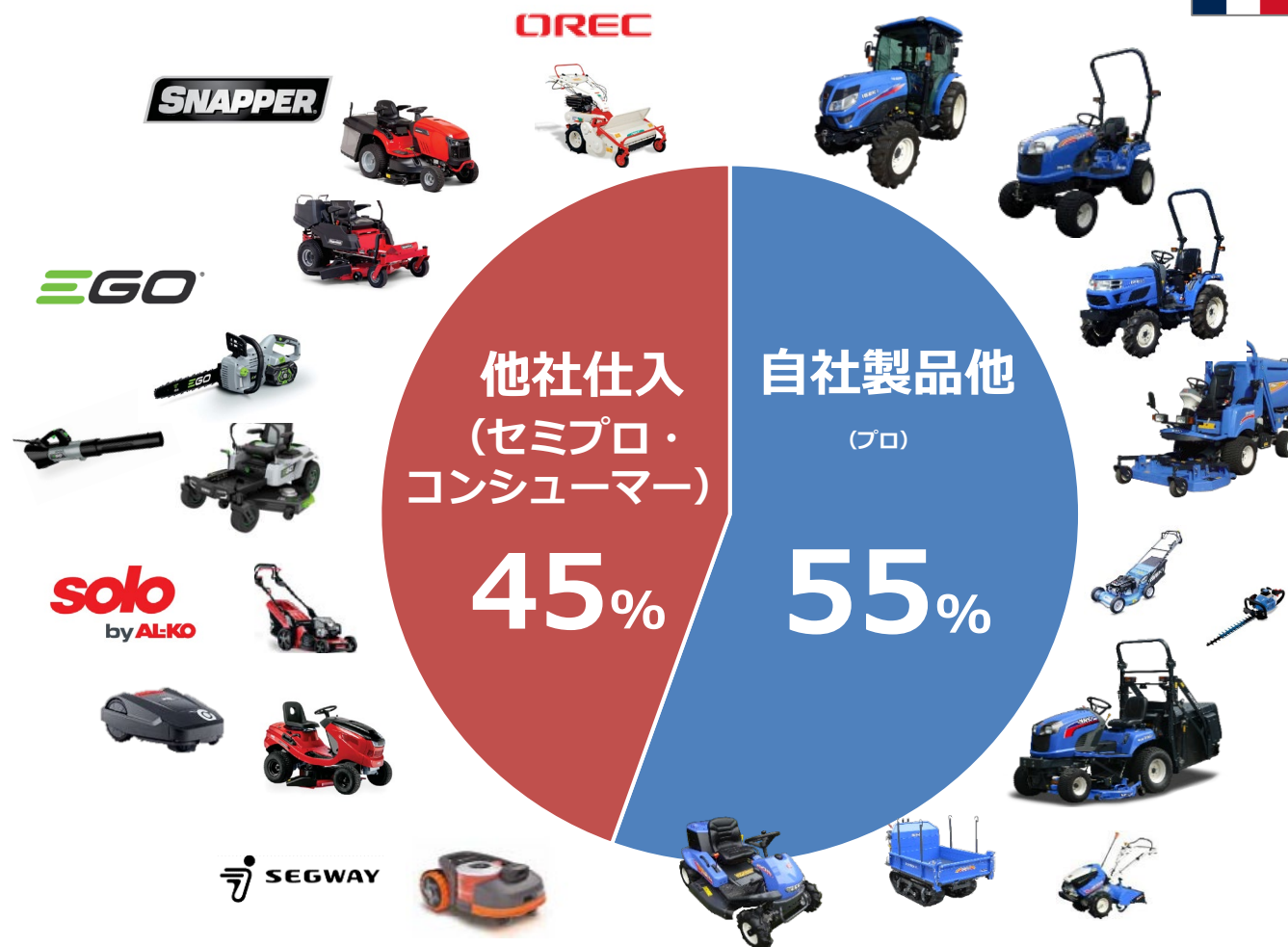


# 欧州事業 ～製品ラインナップの強化～

- ▶プロダクトポートフォリオの充実：自社製品・仕入製品のラインナップの拡充
- ▶プロユーザーの信頼をベースに**コンシューマービジネスへ展開（顧客層の拡大）**

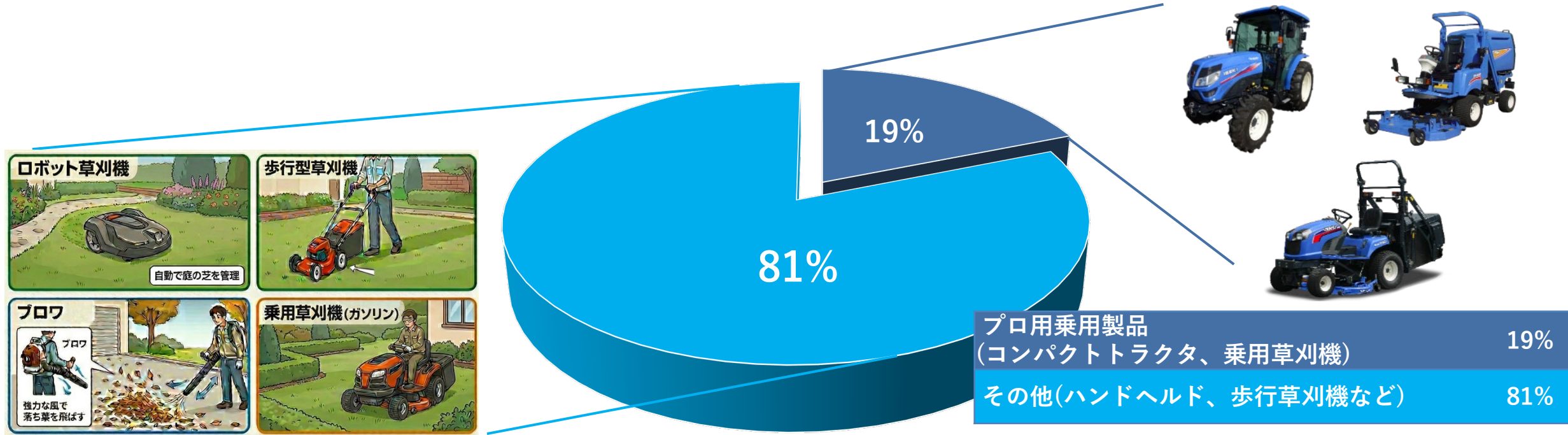


参考) ISEKIフランス社 売上内訳 (2025年実績)

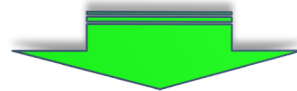


# 欧州事業 ～更なる成長へ（市場規模）～

- ▶ 対象市場: 欧州における景観整備用機器市場(推定金額ベース)  
現時点で、当社が生産し販売アプローチできている市場は**全体の20%未満**



- 残り81%は、現在の自社製品ラインナップではカバーしきれない巨大な市場



**この領域の品揃え強化により、更なる事業成長が見込める**

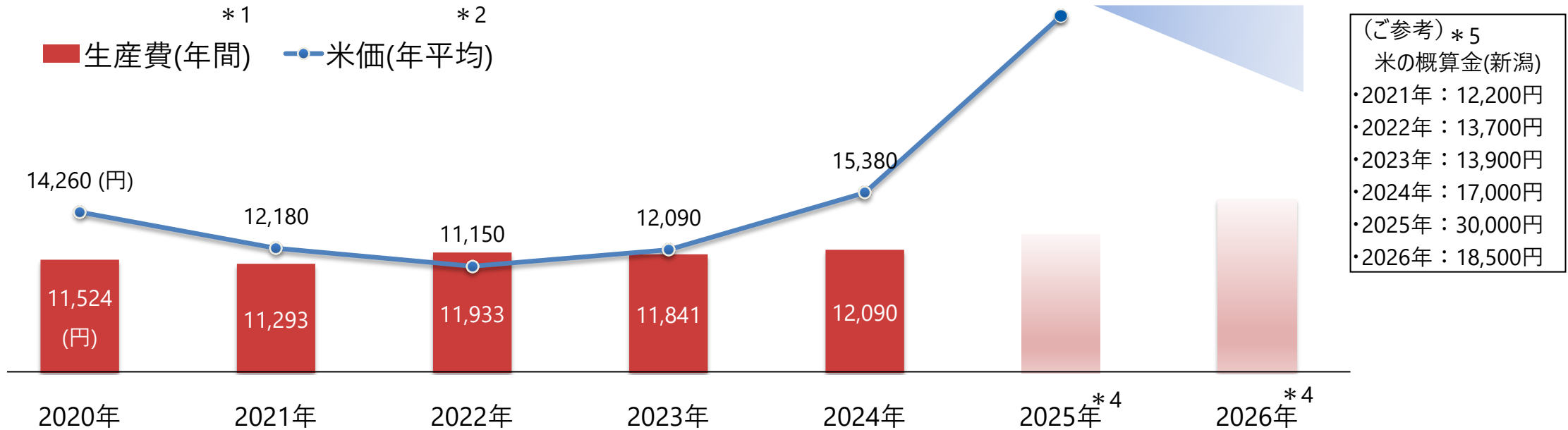
## 2. これからの井関農機

### 2) 国内事業の成長戦略

# 国内市場の動向 ～米価の推移～

▶米価はピークアウトしたものの、2024年以前を上回る水準を維持  
肥料・農薬等の高騰影響はあるものの、**農機需要は概して底堅く推移**

## ■米価・生産費の推移



\*1：農業経営統計調査（農林水産省）、米生産費（全国、60kgあたり）、対象農家：組織法人経営体

\*2：農作物価統計調査（農林水産省）、全国平均販売価格（農産物の生産者による販売価格（消費税含、うるち玄米1等60kg））

\*3：概数値（2026年6月現在）

\*4：2025年～2026年の生産費：当社想定

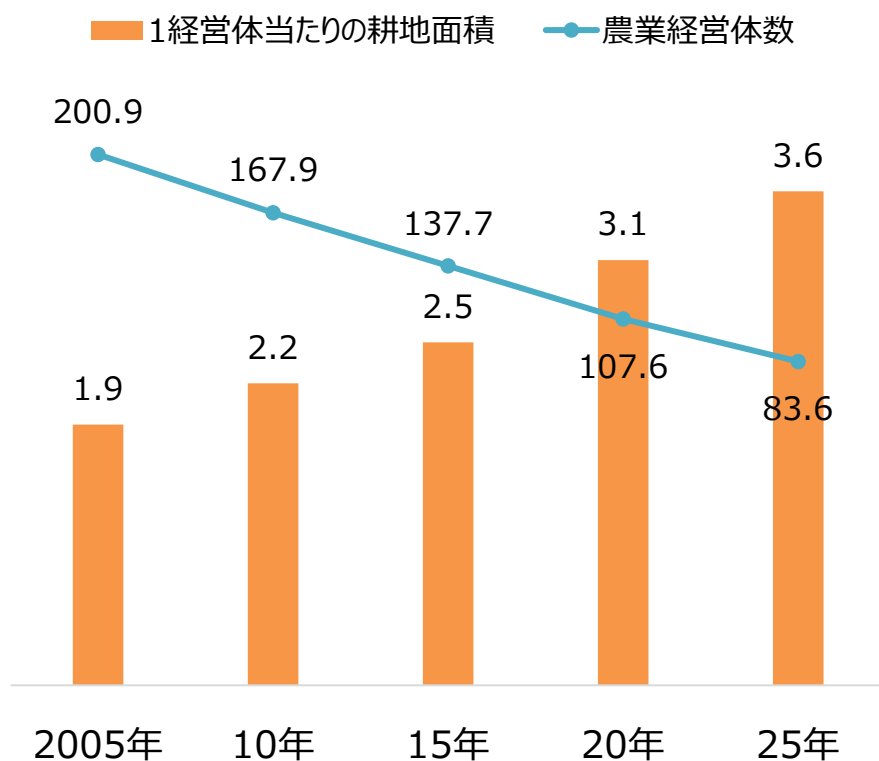
\*5：コシヒカリ（新潟、玄米60kgあたり）、報道ベース、当初概算金

# 国内市場の動向 ～農業の大規模化～

- ▶ 農業は家族経営中心から法人などによる**大規模化へ転換**が進む
- ▶ 労働力不足解消、生産性向上のため大型・先端農機の普及拡大は必須

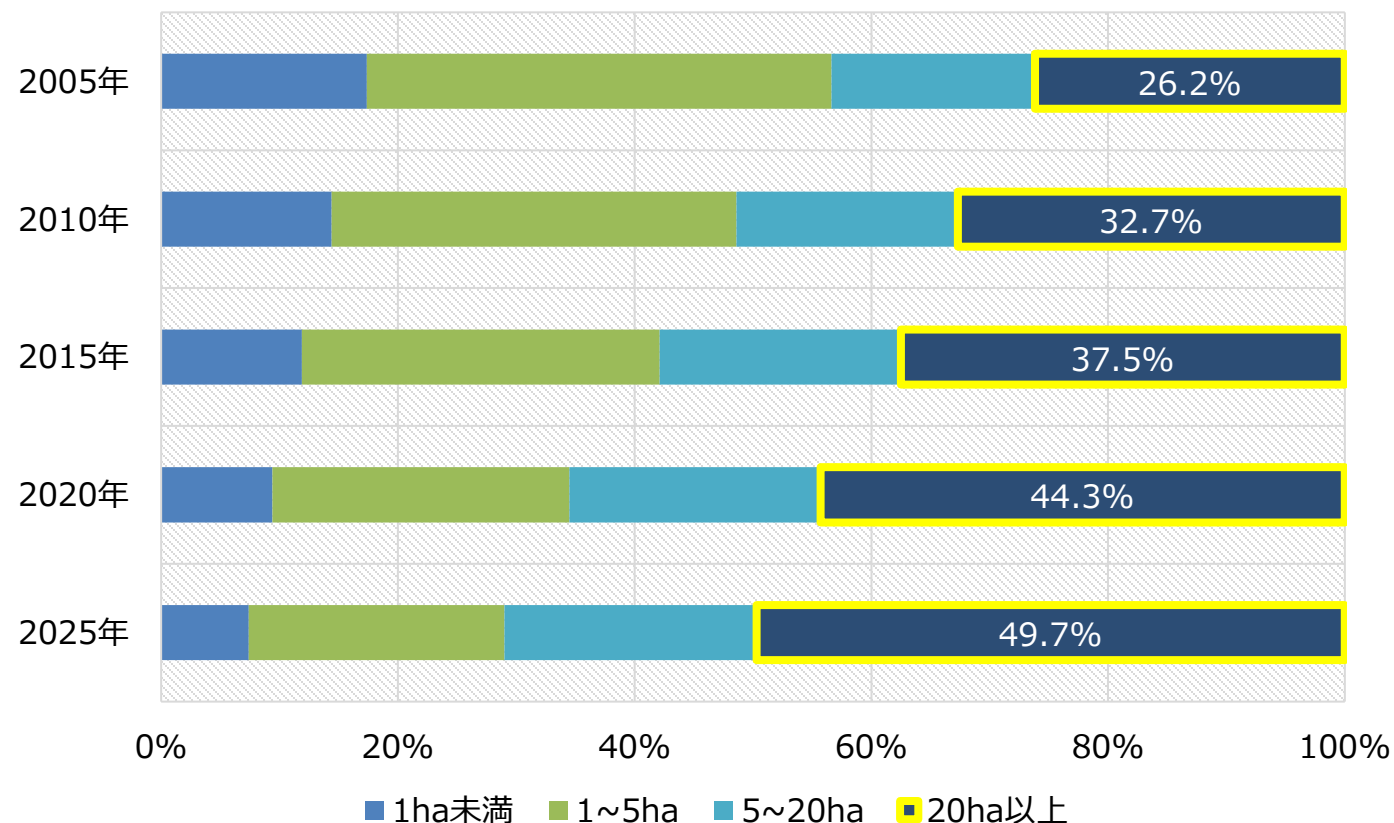
## 農業経営体数（単位：万）と

### 1 経営体当たりの経営耕地面積（単位：ha）



出所：農林水産省「農林業センサス」

## 経営規模別の経営耕地面積割合



# 国内事業の成長に向けた方向性

- ▶「大型」「先端」「畑作」「環境」にリソースをシフト。持続可能な農業に貢献
- ▶農業労働力不足をカバーする「**大型**」「**先端**」農機の普及拡大に注力

## 市場動向

- 日本の農業者は高齢化、従事者減少  
➡大規模化・**大型**化

- 不足する農業労働力  
➡**先端**技術でカバー

- 食料安全保障の重要性
- 低い食料自給率  
➡**畑作**物・飼料生産の振興

- 気候変動の緩和と適応
- 生態系を守り、将来の農業生産を維持  
➡**環境**保全型農業の振興

大型

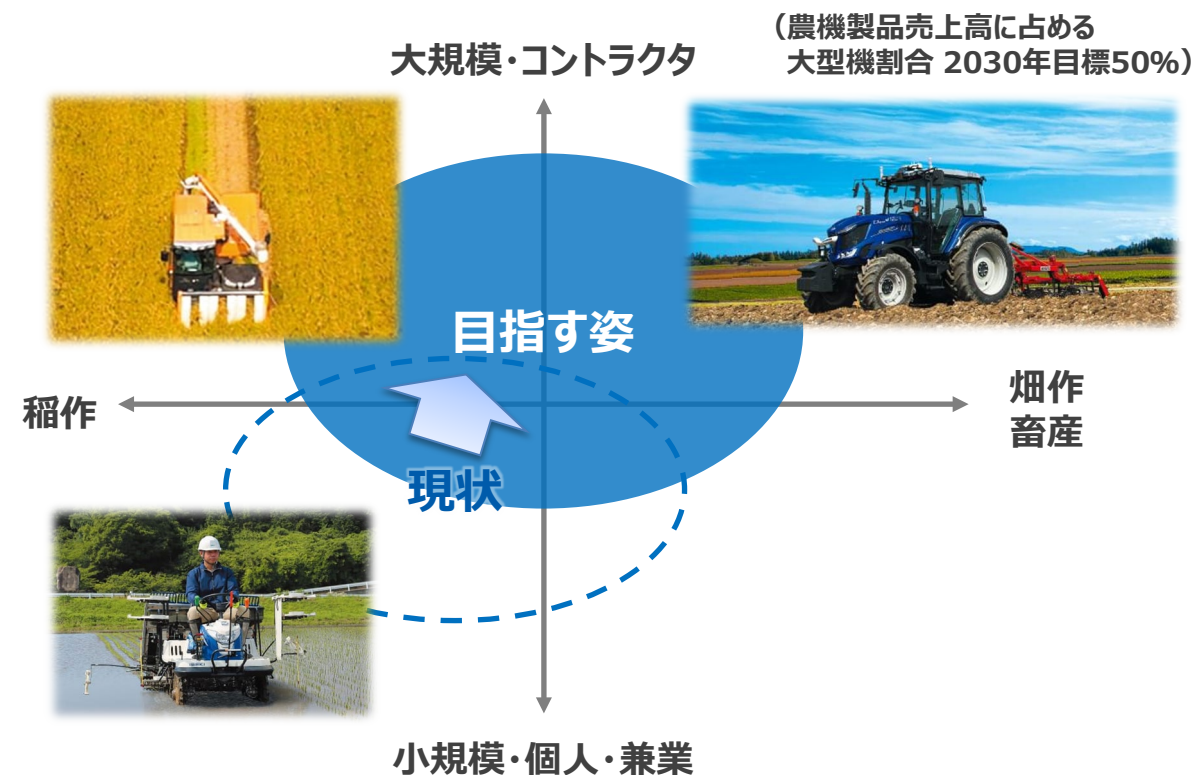
先端

畑作

環境

組織再編  
商品開発

## 目指す事業の方向

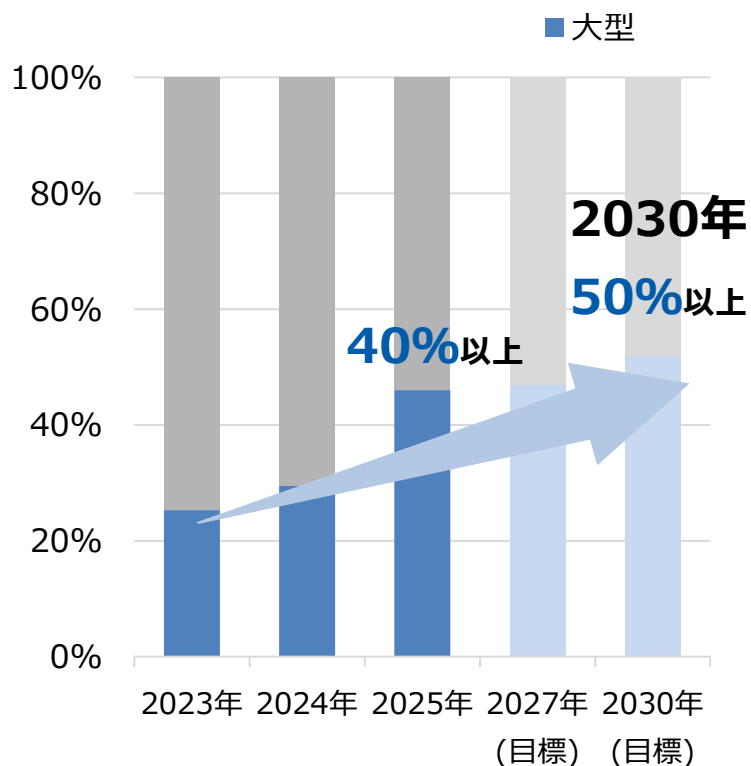


# 大型商品の拡販 ～大型機モデルチェンジ～

- ▶ 農機製品売上高の40%以上を占める大型機のうち、  
フラッグシップ「JAPANシリーズ」を2026年に**全面モデルチェンジ**  
2030年目標の大型機比率50%以上は**前倒しでの達成**を見込む

農機製品売上高に占める  
大型機の割合

(国内、トラクタ・田植機・コンバイン)



フラッグシップ 大型機「JAPANシリーズ」で全面モデルチェンジ

## 1 トラクタBJシリーズ



➤ 65～105馬力 

## 2 田植機PJシリーズ



➤ 8条植 

## 3 コンバインHJシリーズ



➤ 6～7条刈 

## モデルチェンジ スケジュール

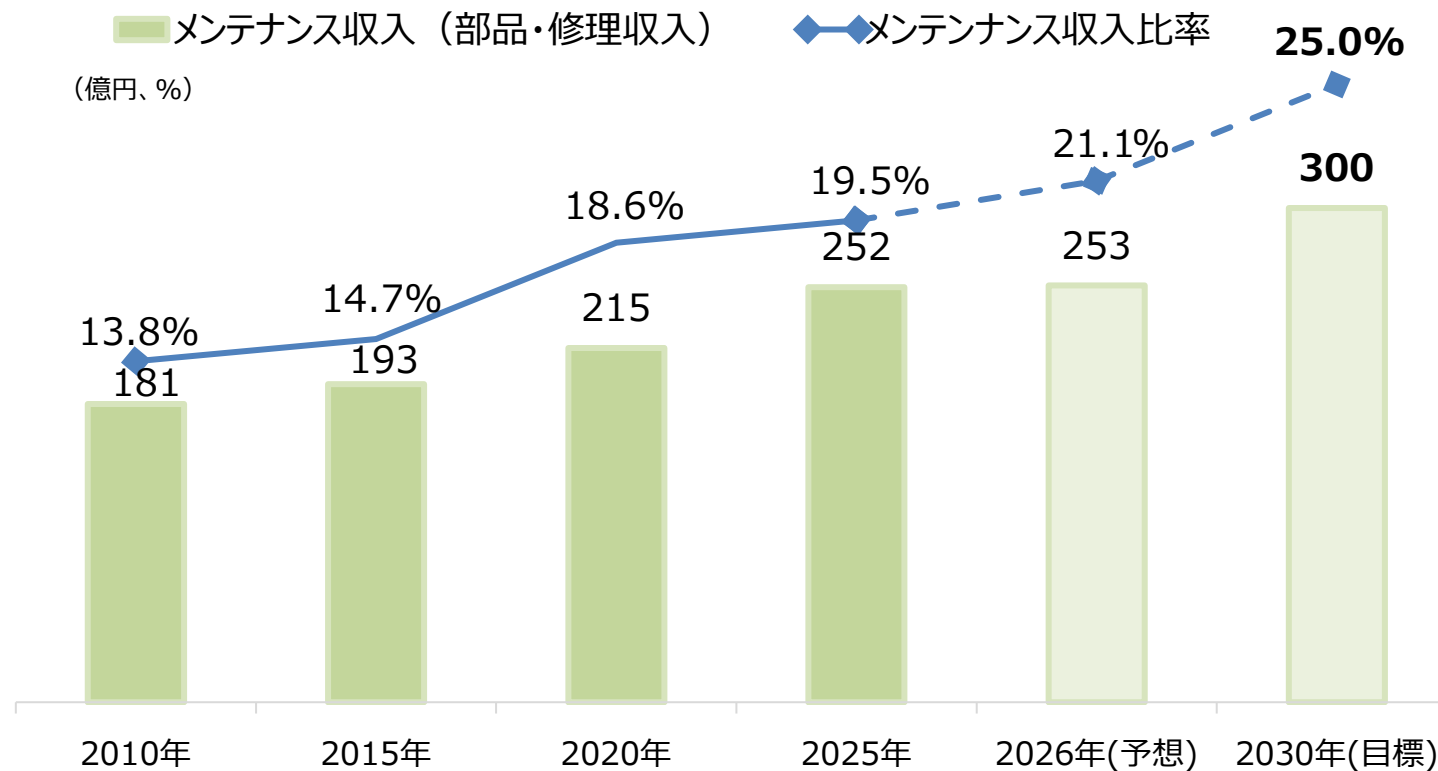
2026年6月 トラクタBJシリーズ  
田植機PJシリーズ

2026年12月  
コンバインHJシリーズ

# メンテナンス収入

- ▶大型機比率の上昇に伴い、**メンテナンス収入**は金額・比率ともに**年々増加**
- ▶人材育成や大型整備拠点の整備により、**サービス力を強化**

## メンテナンス収入（部品・修理収入）の推移



\* 2010年、2015年は3月期決算数値

## サービス力強化の取組み

- ・大型整備拠点の充実
- ・人材育成によるレベルアップ  
(研修、整備士資格取得等)



# 国内 Non - Agri ～草刈関連商品の拡販～

▶ 欧州で実績のある景観整備用機械を日本国内へ展開  
国内草刈関連売上高・目標 **2030年 100億円** (2024年比2.5倍) へ

従来は農業分野での草刈関連商品を展開



欧州の景観整備用機械を日本国内に展開



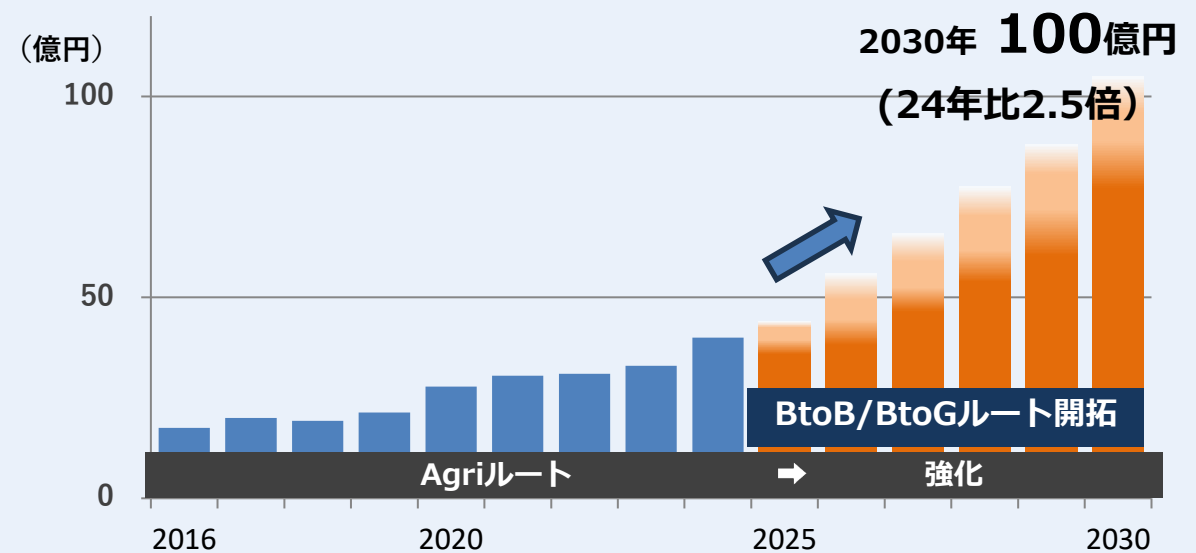
乗用モア



電動乗用モア

- 自治体
- 公園等緑地
- 建設土木関連
- ゴルフ場
- 農家

国内草刈関連 売上高・目標※



※連結販売子会社 ISEKI Japanの売上高・目標



公園



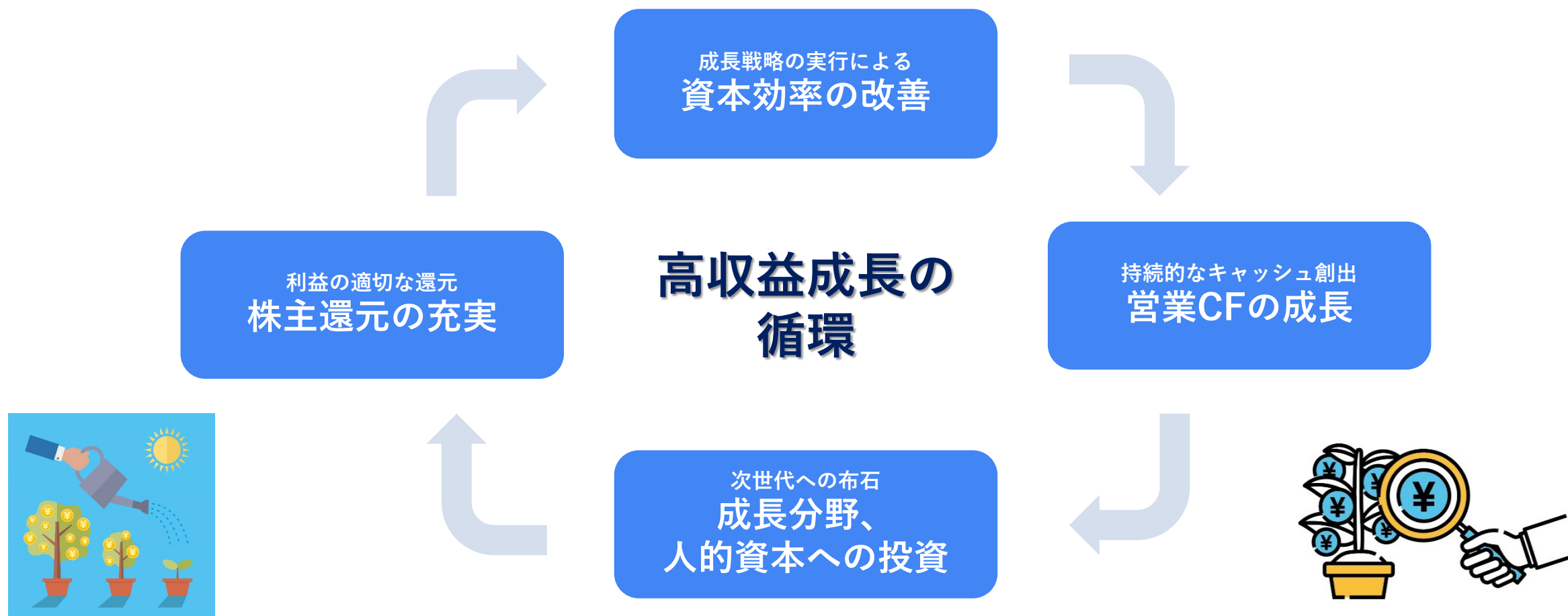
学校・ビジネスパーク



ゴルフ場

# 成長戦略のまとめ

- ▶ **海外**は、欧州事業を中心に、**資本効率改善**と**持続的な成長**を実現。
- ▶ **国内**は、大型機戦略を軸に、**安定収益を基盤とする構造**へ転換。



1. 井関農機とは？

2. これからの井関農機

**3. 本日のまとめ**

- ✓ 1926年創立 101年を迎えた農業機械総合専門メーカー  
夢ある農業と美しい景観を支え、  
持続可能な「食と農と大地」を創造するエッセンシャルな企業
- ✓ 「プロジェクトZ」で構造改革と成長戦略を遂行し、  
2027年：営業利益率5%以上、PBR1倍以上を目指す
- ✓ 構造改革は概ね順調に進捗、  
フェーズは成長戦略へ軸足シフト
- ✓ 持続的な成長と一層の企業価値向上を狙う

A blue tractor is positioned in the lower-left foreground of a vast, dark field. In the background, a dense line of trees stretches across the horizon under a warm, golden sunset sky. The sun is low on the right side, creating a strong lens flare and illuminating the scene with a soft, orange glow.

# ご清聴ありがとうございました アンケートのご回答をお願いします

- ・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。