



ISEKI
ISEKI & CO., LTD.

個人投資家さま向け IRセミナー資料

Your
essential
partner

これまでの100年、この先の100年も、
かけがえない存在でありたい。

2025年6月7日

井関農機株式会社

〔東証プライム市場：6310〕

1. 井関農機の概要

2. 井関農機の価値創造

3. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

4. 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. 井関農機の概要

2. 井関農機の価値創造

3. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

4. 本日のまとめ

井関の精神～創業者の想い～
“農家を過酷な労働から解放したい”

1926年 愛媛県にて創立
農業機械の総合専門メーカー



井関農具商会（1926年創立）

連結売上高

1,684 億円

海外売上高比率

32.9 %

連結従業員数

5,292 名

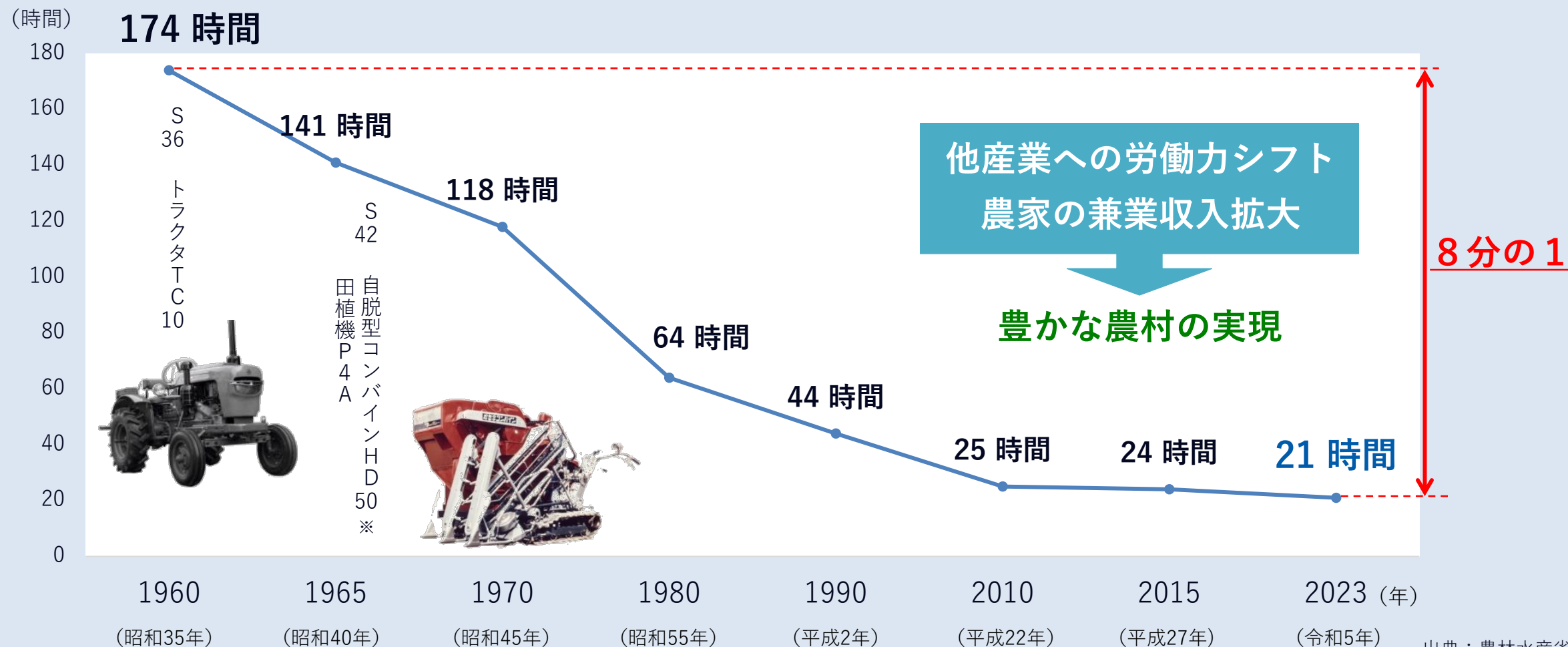
グループ会社 ※1

14 社

機械化による生産性向上

➤ 水稲作での投下労働時間の減少

10a当たり直接労働時間の推移（全国平均）



出典：農林水産省

※自脱型コンバイン：刈取・脱穀・選別の機能を一体化した 米や麦などの穀物を収穫する機械

数々のスタンダードとなる商品・独自性のある商品を創出

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



1966年 世界初
自脱型コンバイン



1971年
2輪後傾苗タヅ式
歩行田植機



1978年
国産大型トラクタ



1978年
乗用田植機



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)



2000年 業界初
7条刈りコンバイン



2016年
土壌センサ搭載
可変施肥田植機



2015年
農業女子とコラボした
トラクタ「しろプチ」



2018年
有人監視型
ロボットトラクタ



2023年
自動抑草ロボット
「アイガモロボ」販売開始
(NEWGREEN社製)



創業者の想いを受け継ぎ、お客さまに寄り添い、 現場ニーズに即した最適な商品・ソリューションを提供



技術力

フロントランナーとして、画期的な農業機械や景観整備用機械を開発し、イノベーションを生み出す



営農提案・サポート力

ハード（農業機械）とソフト（生産管理や先端営農技術）の両面から、お客さまの課題を解決



連携によるイノベーション

国内・海外における各分野や各地域のパートナーと連携し、画期的な商品・サービスの開発・提供と新市場への新たな価値を創出

ラインナップ・販売ルート

地域	主な用途、商品・サービス		主なユーザー	主な販売ルート
日本	農業用 (Agri)	製品（トラクタ、田植機、コンバイン等）、作業機、部品、その仕入商品、メンテナンス、施設工事、農業用資材、コイン精米事業、炊飯事業 など	農家、コントラクター、ホビーファーマー、一般	連結子会社 JA、販売店
欧州	景観整備用 (Non-Agri)	製品（トラクタ、草刈機等）、作業機、部品、その他仕入商品 など	景観整備業者、一般、ホビーファーマー、小規模農家	連結子会社 代理店
北米	景観・軽土木等 (Non-Agri)	製品(トラクタ、草刈機等)、部品 など	ホビーファーマー、景観整備・軽土木業者	AGCO社
アジア	農業用 (Agri)	製品（トラクタ、田植機、コンバイン等）、作業機、部品、その他仕入商品	農家、コントラクター	連結子会社 代理店



製品：整地用
(トラクタ、草刈機 等)



製品：栽培用
(田植機 等)



製品：収穫調製用
(コンバイン 等)



作業機



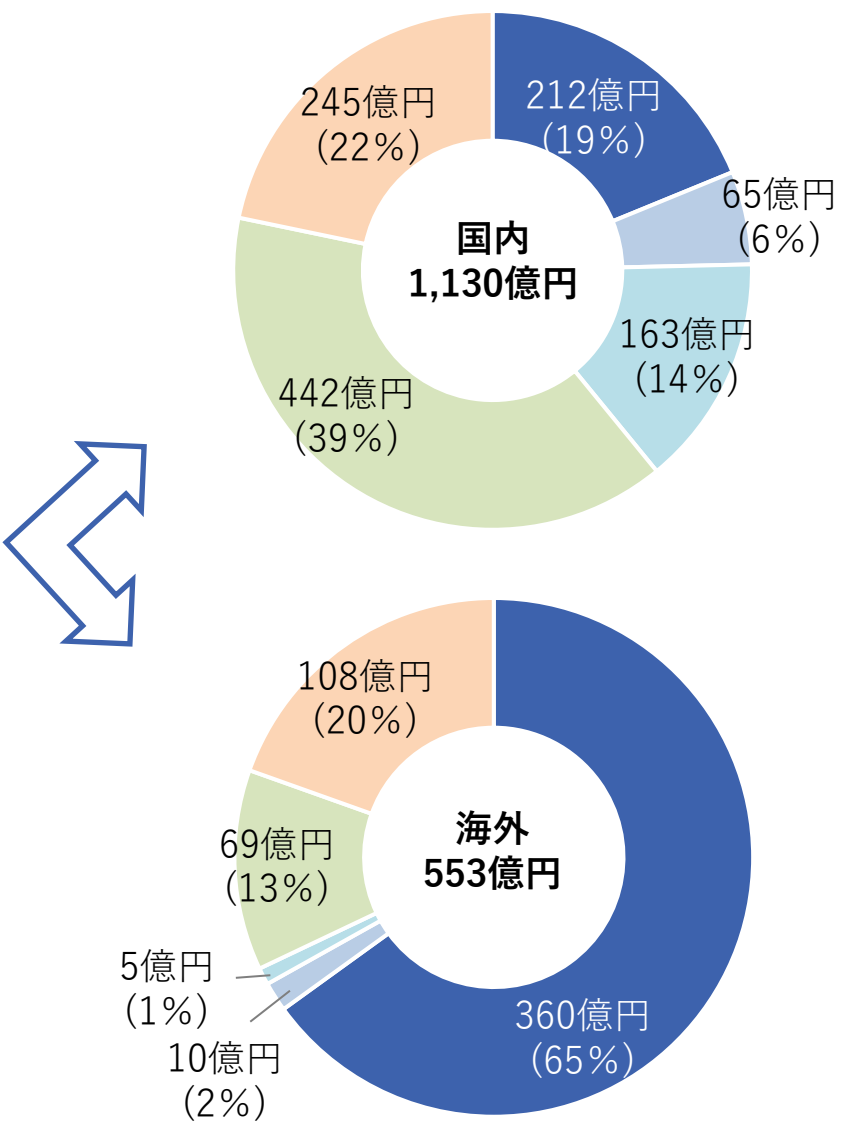
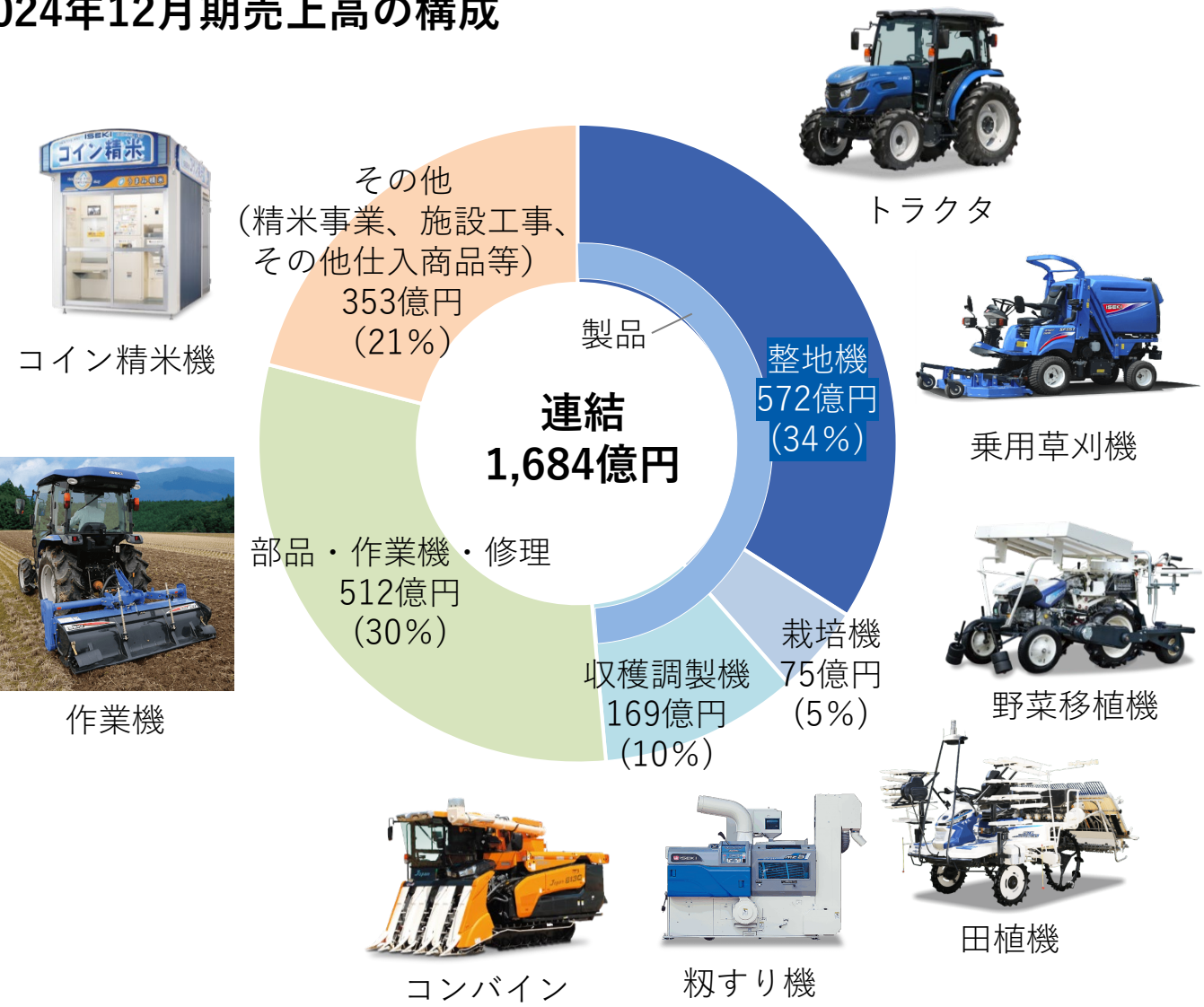
農業用資材
(肥料等)



コイン精米

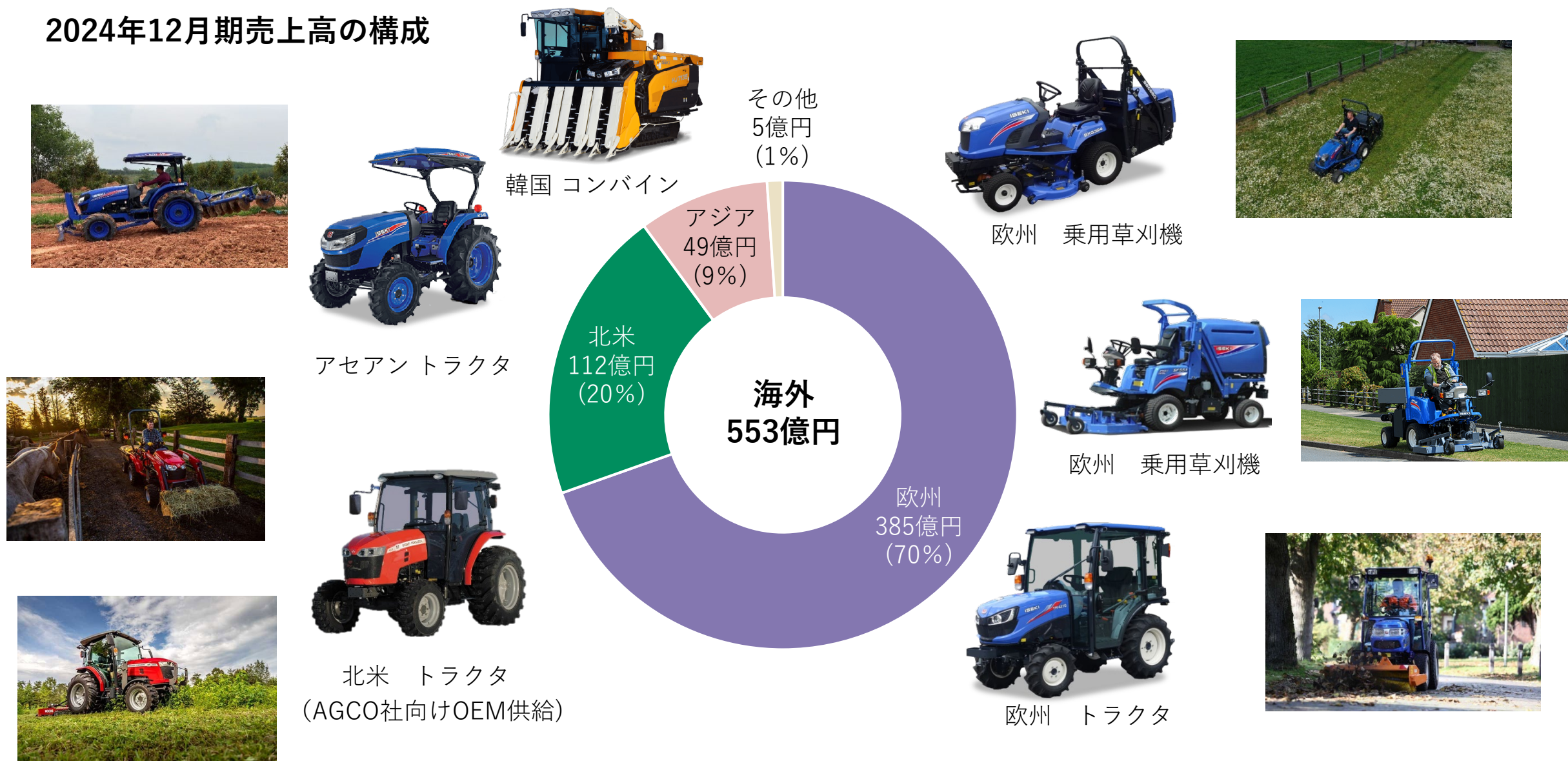
商品別売上高構成

2024年12月期売上高の構成



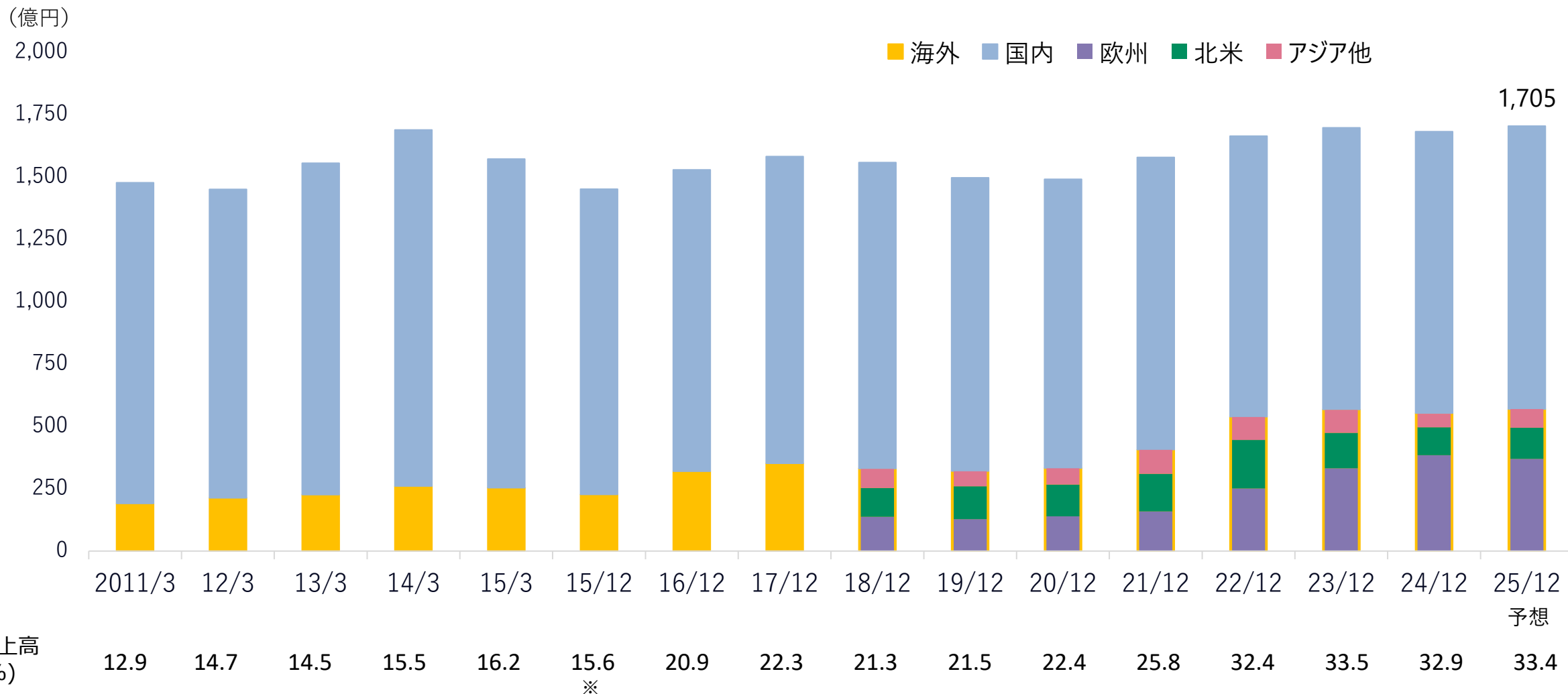
海外地域別売上高構成

2024年12月期売上高の構成



売上高の推移

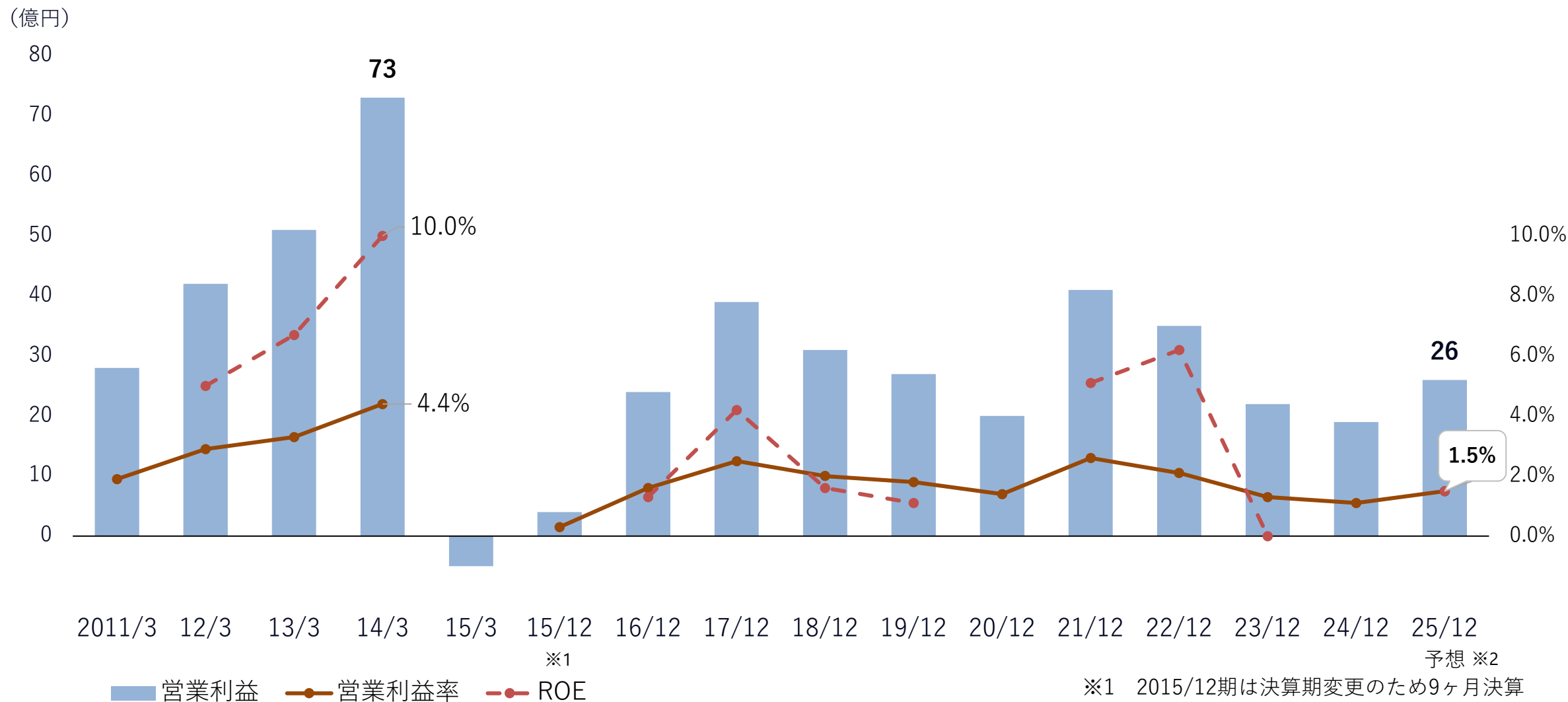
■近年は特に欧州を中心に海外売上高が伸長



※2015/12期は決算期変更のため9ヶ月決算

営業利益（率）・ROE推移

■2014年12月期以降低水準が続く



1. 井関農機の概要

2. 井関農機の価値創造

3. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

4. 本日のまとめ

〔基本理念〕

「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する

〔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

～創業者の想い～

農家を過酷な労働から解放したい

〔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

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」の未来を創造する



・井関グループが事業を通じて実現するSDGs

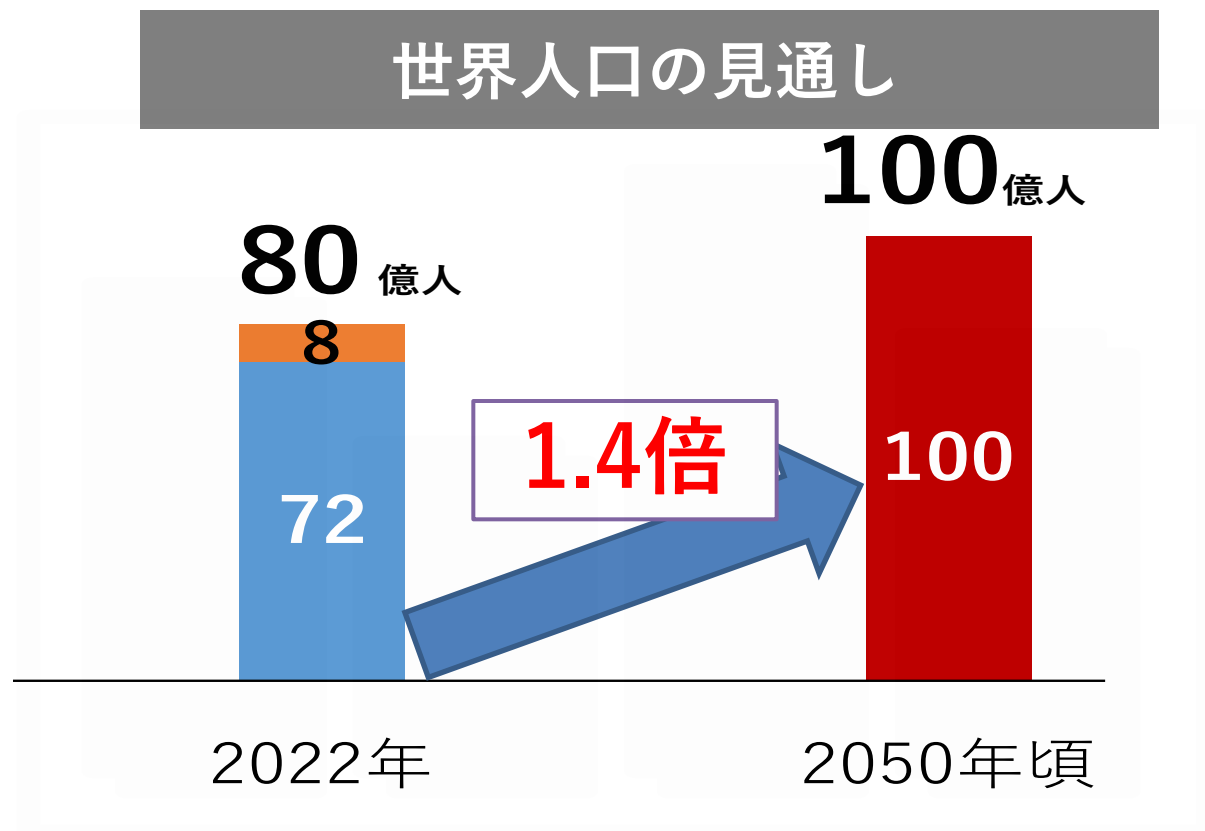
持続可能な社会の実現に向けて

- ✓ 農業の強靱化を応援
- ✓ 住みよい村や街の景観整備
- ✓ 循環型社会を目指す環境保全



■世界の人口（2050年見通し）

世界の人口は、開発途上国を中心に2050年頃には「100億人」に達する見通し



■ 飢餓人口：慢性的に栄養不足に陥っている人々

食料増産ニーズへの対応

・収穫面積は横ばい

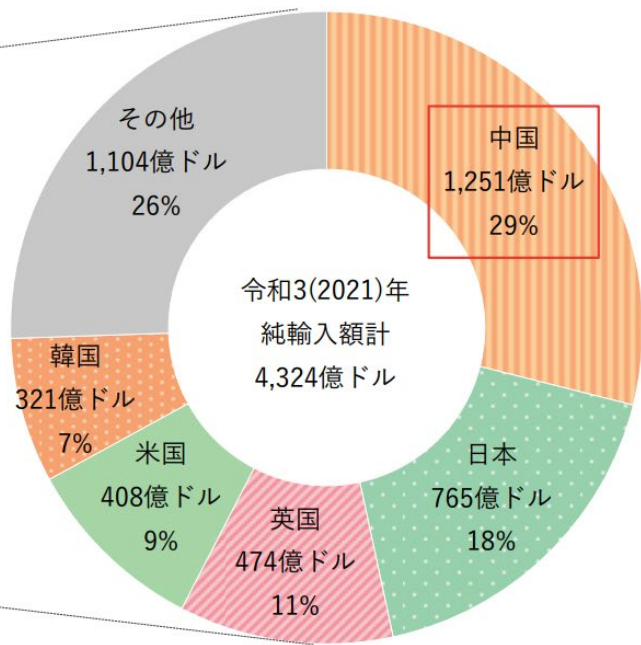
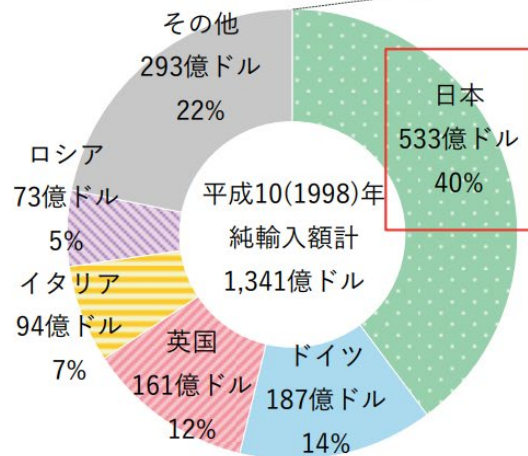


農業の生産性向上

■食料安全保障

・日本は、世界有数の農産物輸入国

農林水産物純輸入額の国・地域別割合



*対象41か国・地域のうち、純輸入額(輸入額－輸出額)がプラスとなった国・地域の純輸入額を集計

出典：農林水産省／令和5年度食料・農業・農村白書（2024年）

食料の 安定供給



- ・国内農業生産増大
- ・安定的な輸入
- ・備蓄の活用

■農業従事者

・高齢化、農業従事者数減少

	2015年	2024年
基幹的農業従事者	176万人	111万人
平均年齢	67.1歳	69.2歳

- 世界人口増加は続く、食料安全保障 etc
食への関心の高まり
⇒ 安定供給、食料自給率向上
- 気候変動など環境保全

農業、景観整備事業は
必要不可欠な職業
エッセンシャルビジネス



井関グループは
「食と農と大地」
を支える

豊かな未来のために井関ができること

持続可能な**食**と**農**を未来につなぐ



スマート農業の普及・促進



アジア農業の機械化

「安全で安心な食」を未来につないでいくために、井関は“先端技術を活用したスマート農業”や“環境保全型農業の普及・促進”、“アジア農業の機械化”等、**生産性の高い持続可能な農業の実現**に貢献し続けていきます。

住み続けられる**大地**の実現



草刈り（欧州）



除雪（欧州）

欧州・北米市場向けの草刈機やコンパクトトラクタ等は、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”を支えています。これからもお客さまに喜ばれる製品・サービスを提供し続けていきます。

環境や人に優しい社会の実現



工口商品・電動商品



環境保全への取り組み

食を支える農業や人々の暮らしを支える景観整備事業はエッセンシャルなビジネスとして重要性が増しています。井関は環境に配慮した事業活動を通じて、これらの生産性と持続可能性を高めつつ**脱炭素社会と循環型社会の実現**に貢献します。

1. 井関農機の概要

2. 井関農機の価値創造

3. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

4. 本日のまとめ

プロジェクトZの背景（サマリー）

【井関グループの課題・現状】

- ✓ 営業利益・ROEが低水準
- ✓ 売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換が進まず
- ✓ 海外売上高は欧州を中心に伸長、海外売上高比率 30%超え

【抜本的構造改革】

- ✓ 短期集中的に施策を立案・実行
- ✓ 聖域なき事業構造改革を実行

短期集中 (~2025)

- 製造会社経営統合（松山・熊本） 2024年7月
- 製品ごとの利益率改善 ~2025年
- 広域販売会社経営統合（国内） 2025年1月

改革完遂 (~2027)

- 生産最適化 : 投資による国内再編と海外拠点の拡大
- 開発最適化 : リソースの集中による成長戦略の加速
- 国内営業深化 : 市場構造変化に対応

【成長戦略】 2024年～

- 成長戦略セグメントに経営資源を集中

<改善の方向性>

1.収益性改善

P31

2.資産効率化

P32

3.成長に向けた キャッシュ アロケーション

P33

プロジェクトZの概要

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>

- (1)生産最適化
- (2)開発最適化
- (3)国内営業深化

【成長戦略】

Growth

<軸となるテーマ>

- (4)海外
 - (5)国内
- 成長セグメントに経営資源 集中

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

Vision

食と農と大地の
ソリューションカンパニー

【短期集中】

【抜本的構造改革】

【成長戦略】

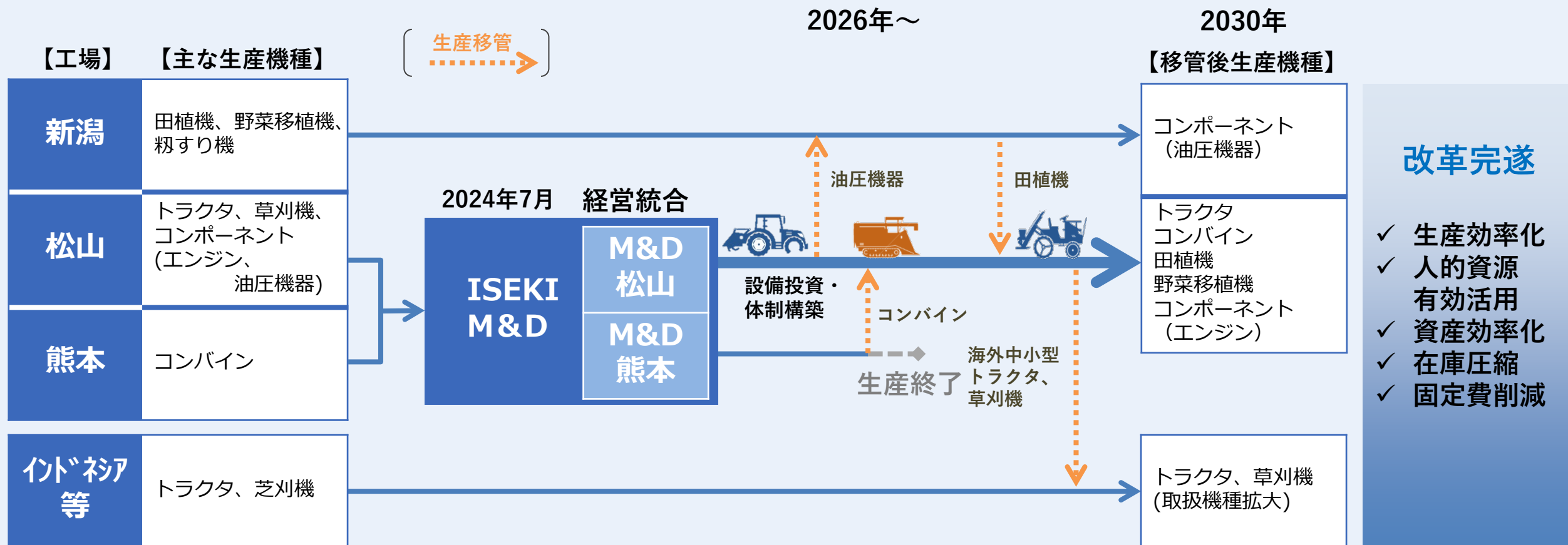
2030年

- 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

抜本的構造改革 (1)生産最適化：生産拠点再編

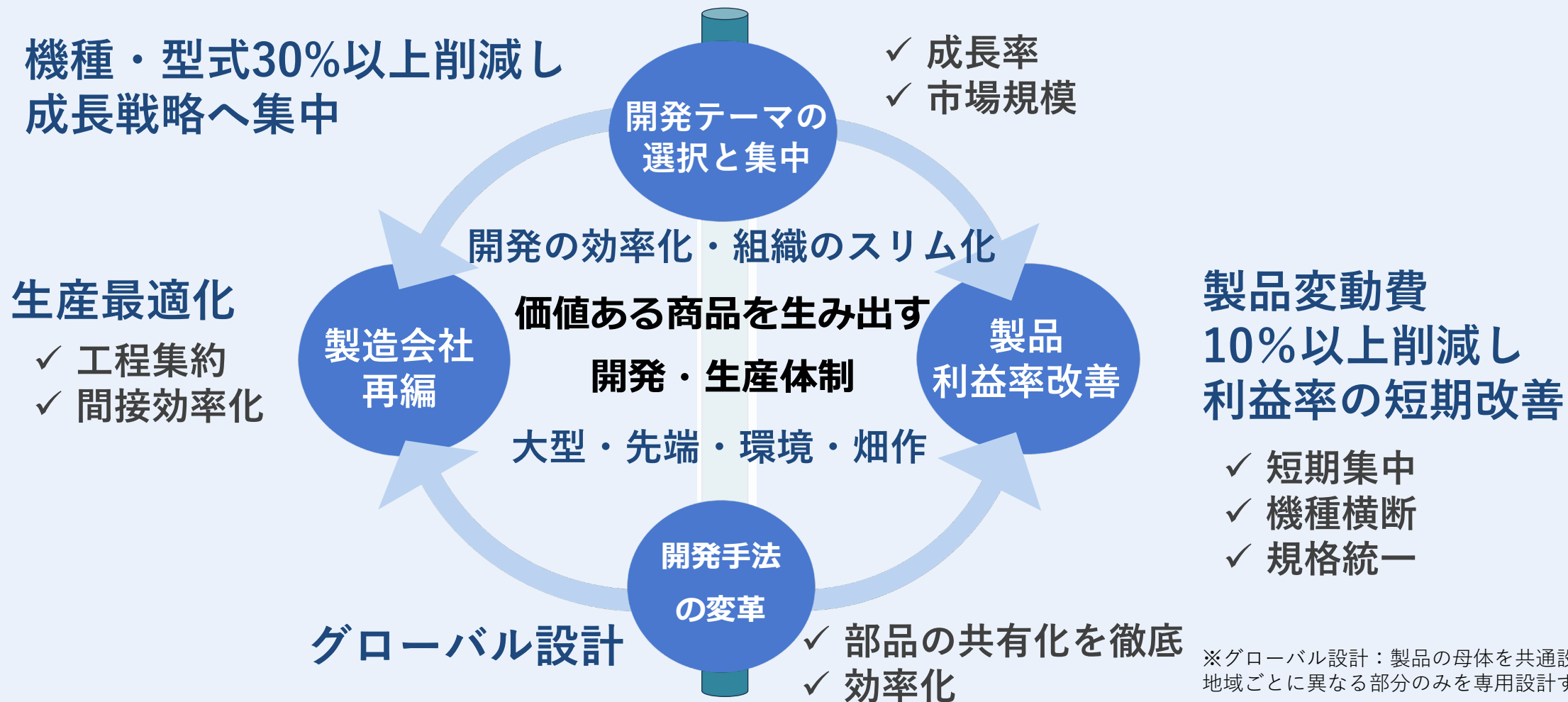
製造所の強靱な体質づくりに向けて生産拠点・機種を再編 計画通り進捗

- 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



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：当初計画より一部遅延、リソースを追加投入し回復図る
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
- 開発効率化：削減機種・型式を確定次第、実行 計画通り進捗



ISEKI Japanを2025年1月に発足、成長戦略への基盤構築

計画通り進捗

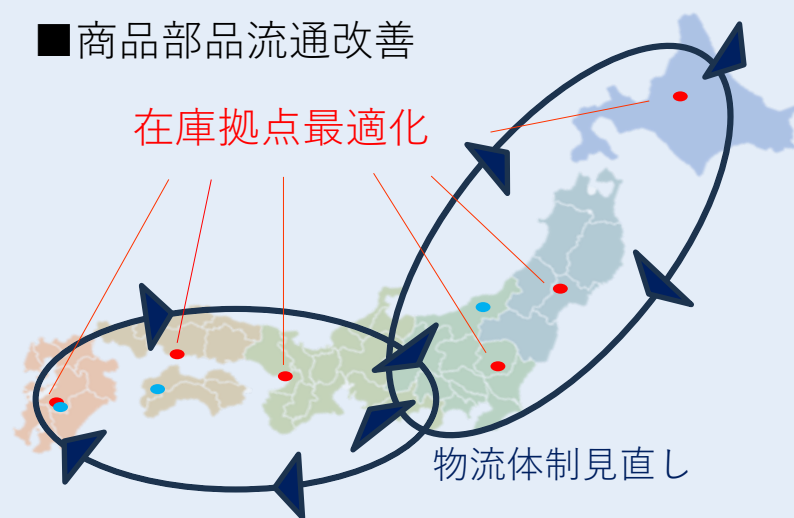
- 国内広域販売会社 6 社・三重中セキ販売を経営統合、井関農機 営業本部機能を統合し経営効率を向上
- 経営資源の集中・再配分による効率化、在庫拠点最適化や物流体制見直しによる物流費圧縮

資源集約による経営効率の向上

商品部品流通改善

在庫拠点最適化や物流体制の見直しによる物流費の圧縮。

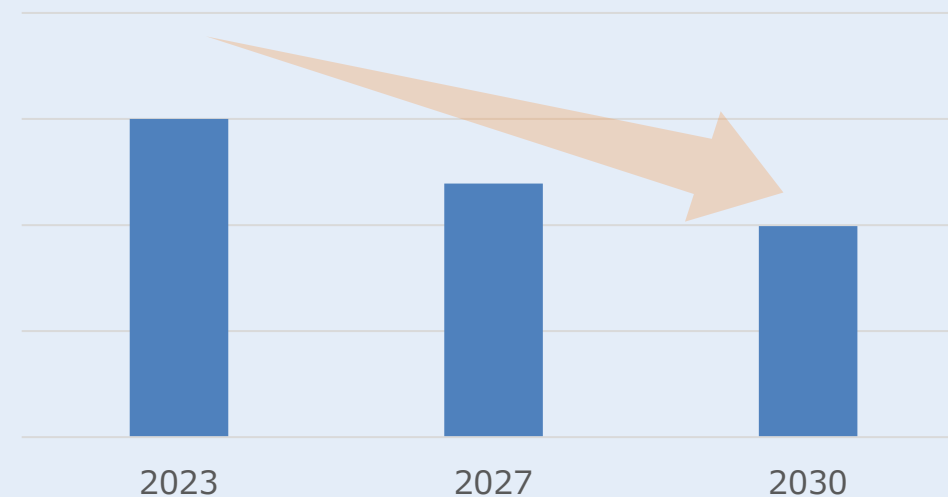
■商品部品流通改善



効率的な在庫運用

全国一元管理による効率的な在庫運用と削減

棚卸資産



抜本的構造改革 (1)～(3)共通：人的資本への投資

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

人員構成の最適化

一部計画変更

- ✓ 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

人件費増益効果 合計10億円※

効果

◆2027年増益効果
+ 30 億円程度
(2023年比)

人的資本への投資

計画通り進捗

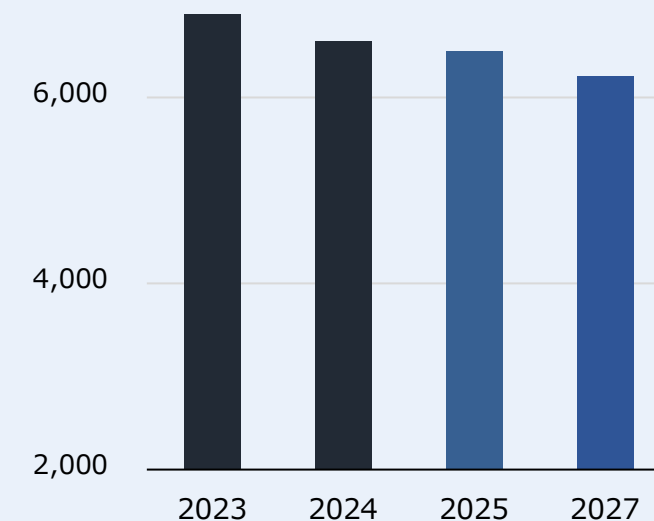
- ✓ 教育、研修プログラムの強化を実行
- ✓ ダイバーシティ推進採用の実行
- ✓ 成長分野への人材配置を実行

投資

◆2027年減益影響
△ 20 億円
(2023年比)

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、P31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。

成長戦略 (4)海外

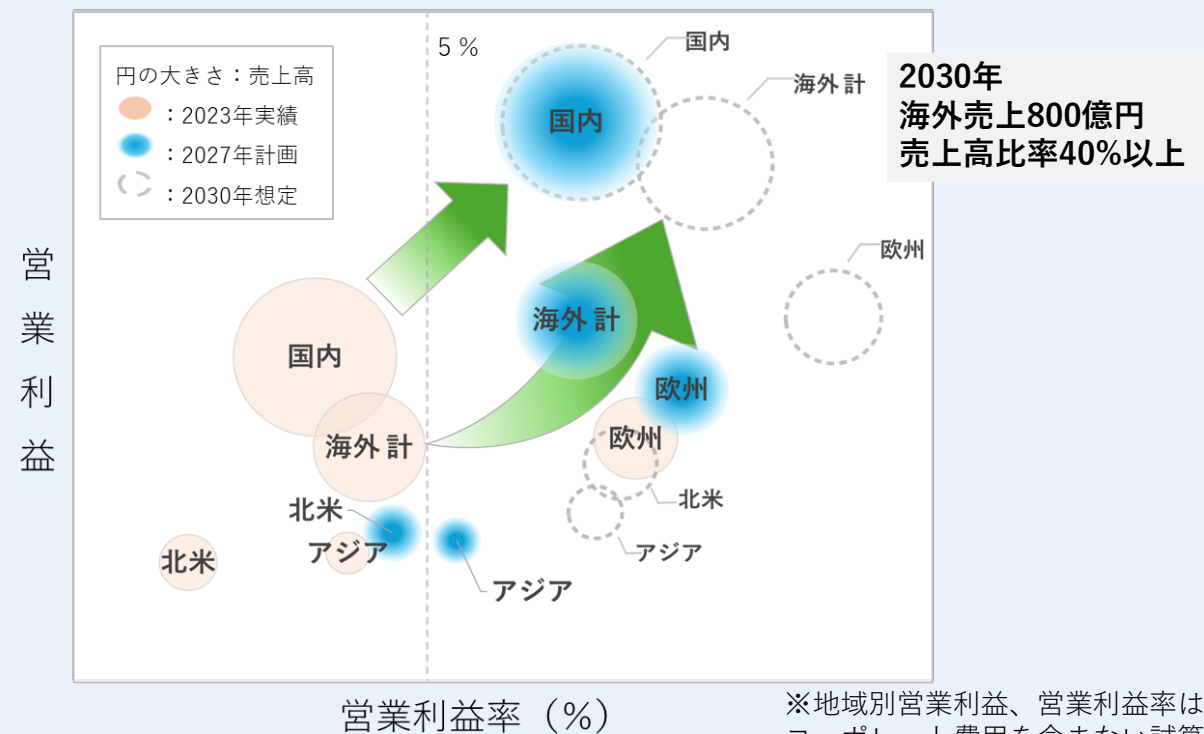
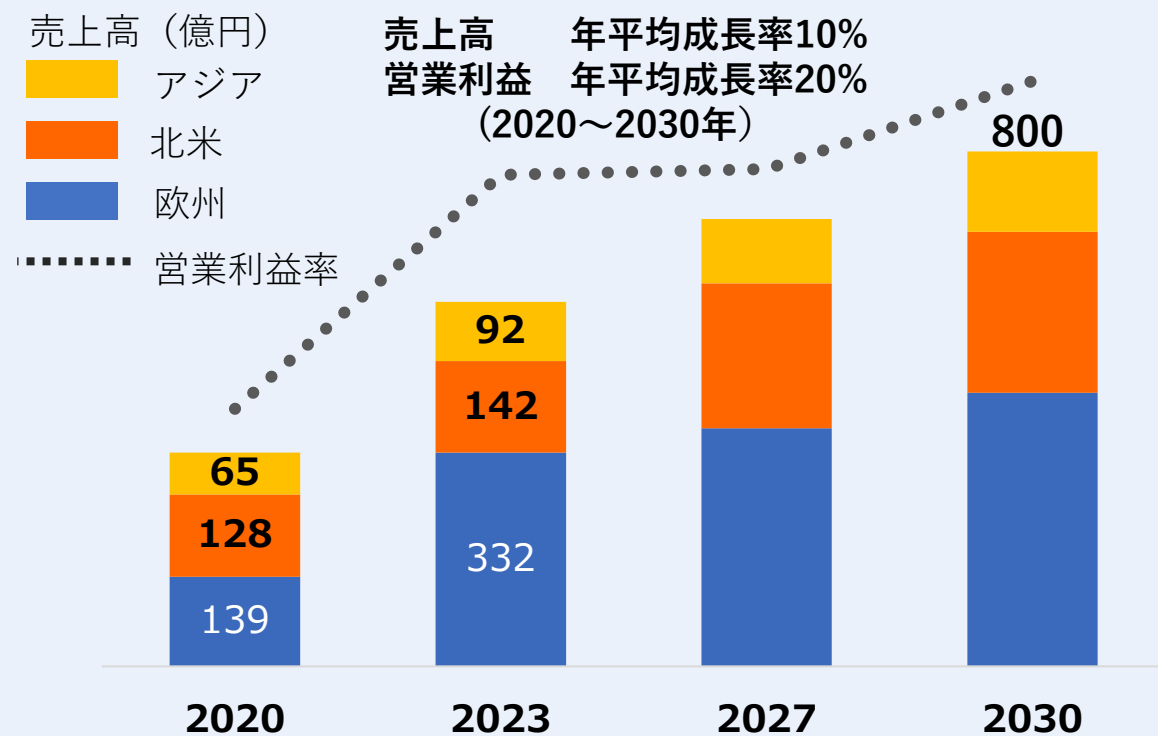
地域別戦略の展開

- 欧州事業▶事業拡大と商品の拡充
- 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

商品戦略

- Non-Agri商品の拡充、環境対応型商品の投入



2030年に向け、欧州事業の収益性向上と事業拡大を加速

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

- 英国代理店 プレミアムターフケア社 を連結子会社化（2025年1月）



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・地域戦略推進**

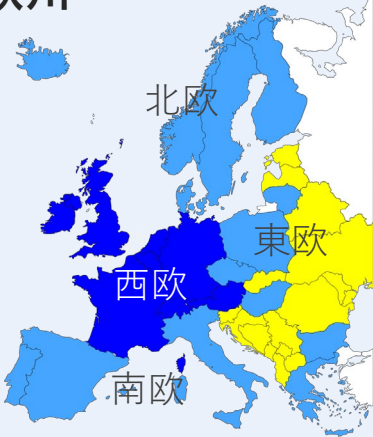
■地域別戦略展開

		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	現時点で未進出の国・地域
		西欧、英国	北欧・南欧、東欧・北アの一部等	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 (サービス収入取込み)		●	●	



電動乗用芝刈機

欧州



北アフリカ



南アフリカ



中東



トルコ



成長分野への集中

- 農業の生産性向上を目的に「大型」「先端」「環境」「畑作」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

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

価値ある農業ソリューションの提供

スマート農業

ロボット農機

T. Japan W

2024年投入
国内最大 (※)
123馬力 ロボットトラクタ

※2025年5月時点、自社調査



環境保全型農業

有機農業の普及拡大

新型「アイガモロボ」
自動抑草ロボット

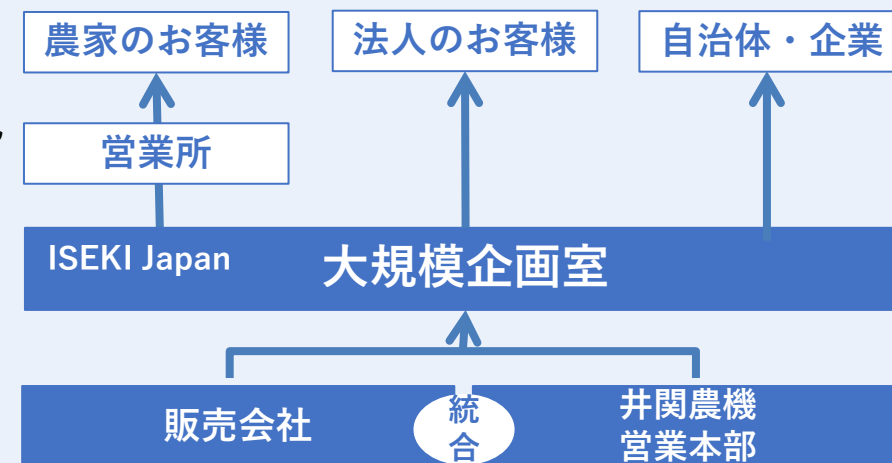
第11回ロボット大賞
「農林水産大臣賞」を受賞

2025年投入、完売



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 B to B 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



1. 収益性改善 各施策の増益効果

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
- 施策の増益効果は2025年より発現も限定的、2026年以降本格化

✓ 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。

抜本的構造改革効果
60億円以上

成長戦略

15億円以上

営業利益率
5%以上

10億円程度

経費削減

15億円程度

国内営業深化

35億円程度

生産最適化
開発最適化

成長戦略

75億円以上

売上総利益率：+1.5～+2.0%
販管費率：▲2.5～▲3.0%

営業利益
22億円

営業利益率 1.3%

2023年

2027年

2. 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

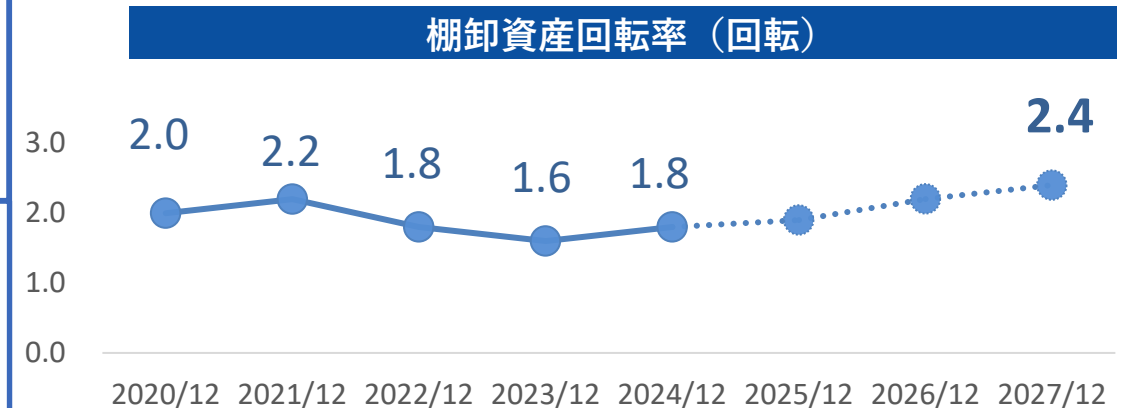
- ✓ 在庫一元管理 → 在庫の効率運用
(国内・海外(欧州))

- ✓ 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

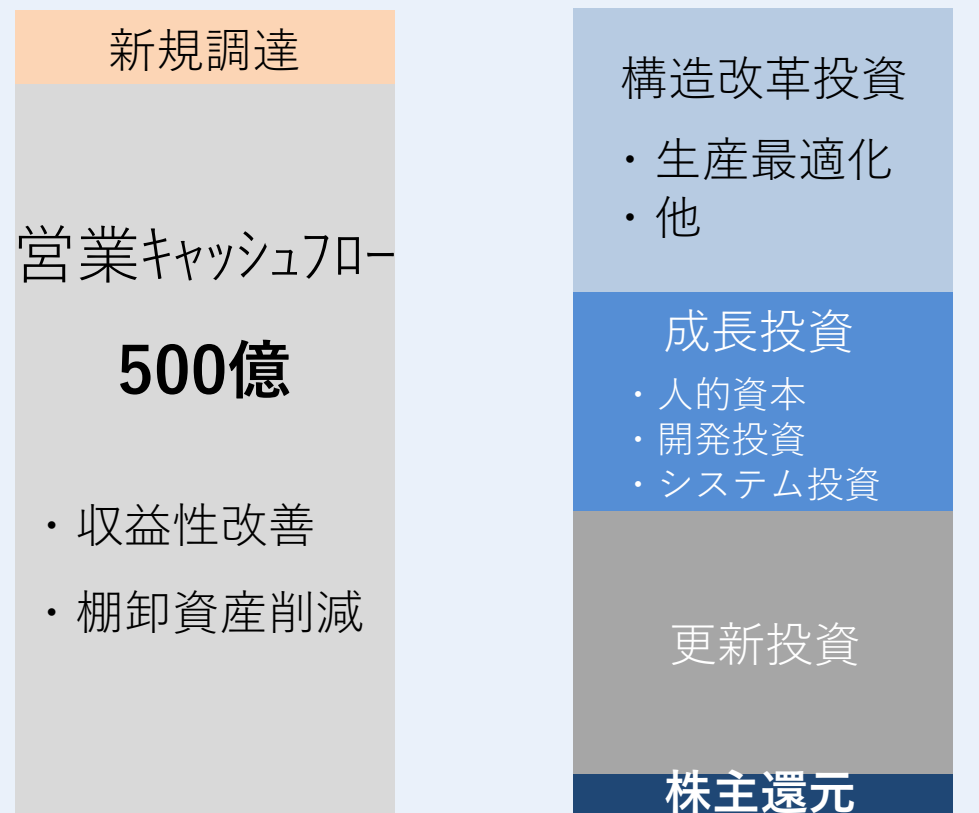
計画通り進捗



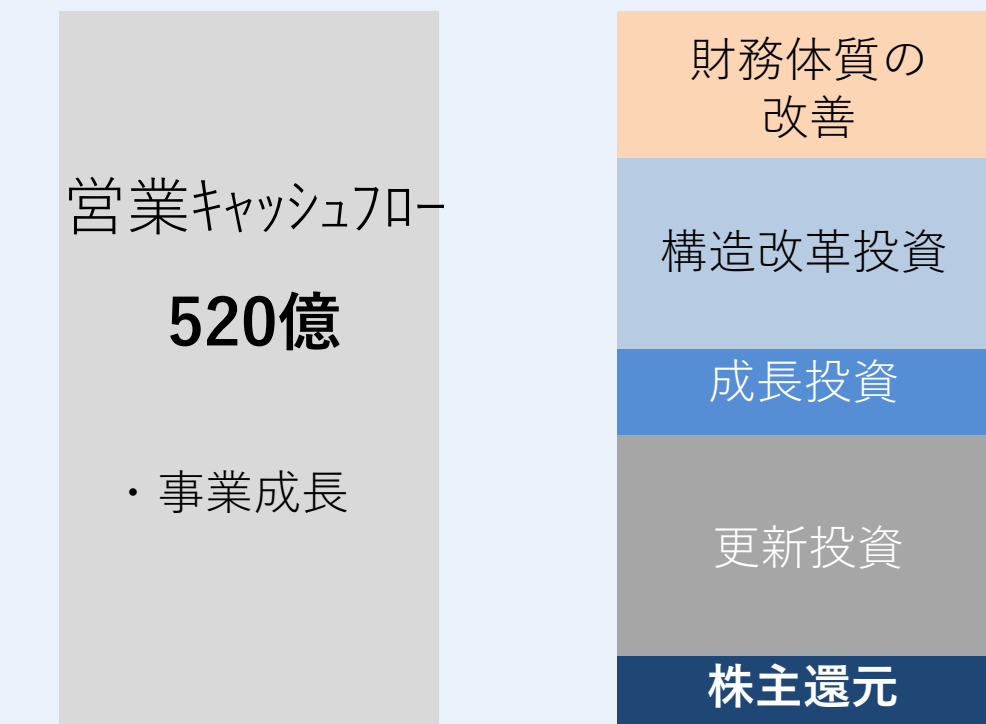
3. 成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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）



1. 井関農機の概要

2. 井関農機の価値創造

3. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

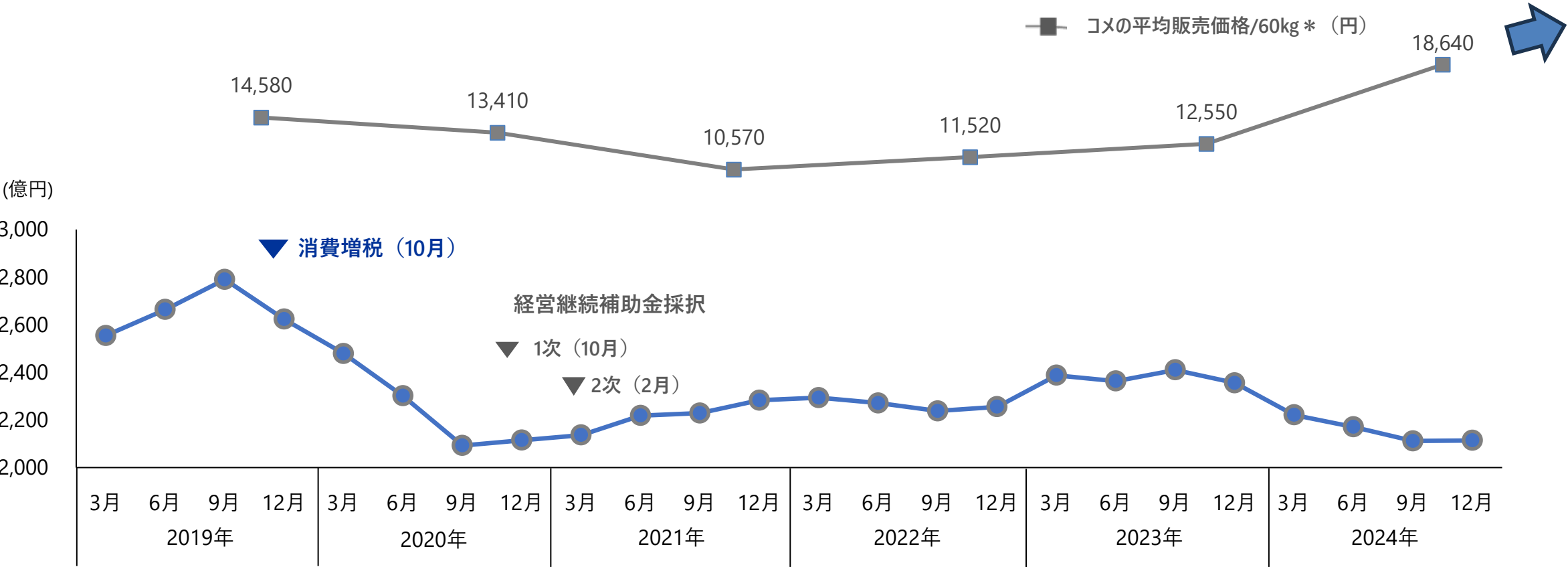
4. 本日のまとめ

- ✓ 1926年創立 100年を迎える農業機械総合専門メーカー
- ✓ 近年は景観整備用機械を展開している欧州で伸長
- ✓ 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」を創造する企業
- ✓ 収益性と資産効率を改善するため、
「プロジェクトZ」を発足し、聖域なき構造改革と成長戦略を推進中
- ✓ 「プロジェクトZ」は足元では概ね順調に進捗
各施策を完遂し、2027年にPBR1倍以上を目指す

ご清聴ありがとうございました。

- 
- A blue tractor is positioned in the lower-left foreground of a vast, dark field. In the background, a dense line of evergreen 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.
- ・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。

■ 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：農林水産省の農業物価統計調査より
うるち米（銘柄等級1等）、24年12月は概数

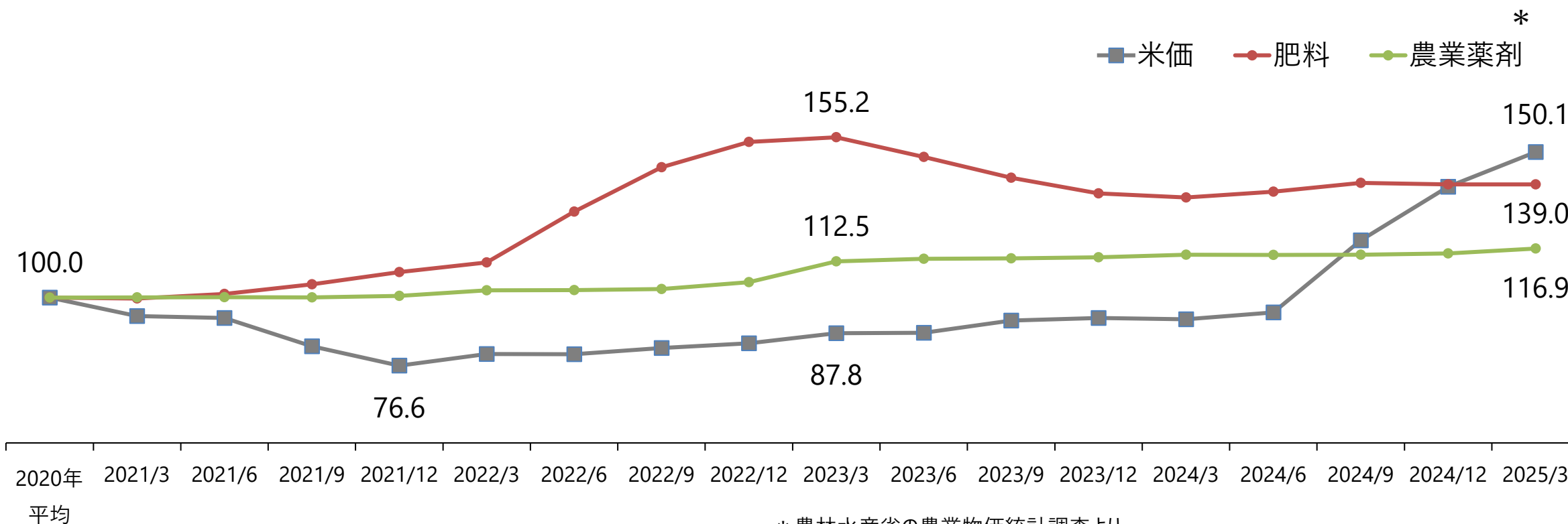
国内市場の動向

2025年12月期第1四半期決算説明会資料より（2025年5月）



- ・ 2021年以降の米価下落、生産資材費高騰により購買意欲減退。2024年6月以降、米価上昇により、足許では購買意欲回復基調

■ 農作物価統計 月別価格指数（2020年平均 = 100）



* 農林水産省の農作物価統計調査より

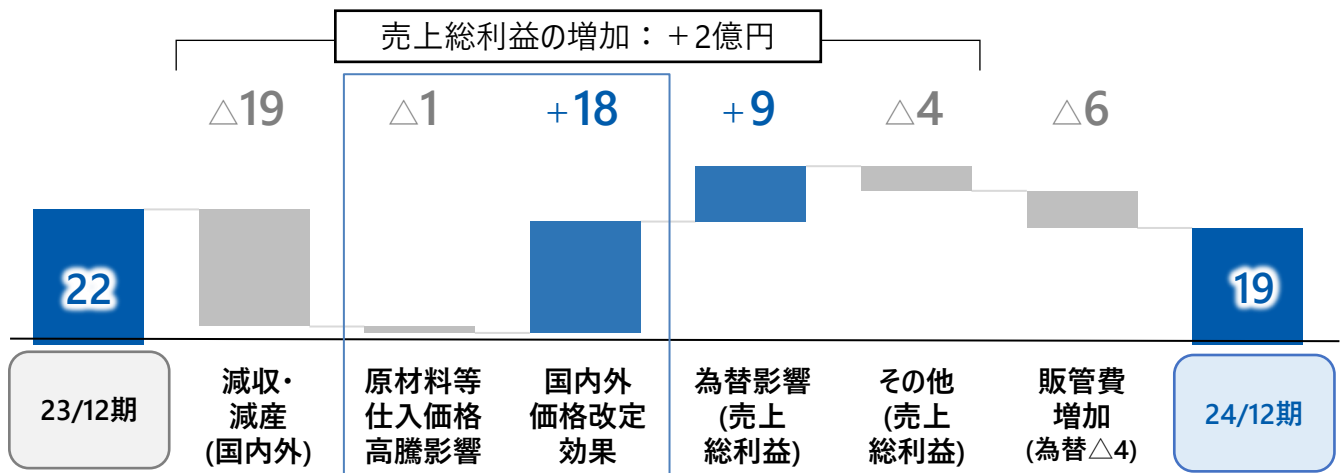
米価 = うるち玄米指数（銘柄等級1等）、肥料 = 肥料総合指数、農業薬剤 = 総合指数

2024年12月期通期連結業績：営業利益

- 減収減産影響あるも、価格改定効果などで売上総利益は増加
- 為替換算影響などにより販管費が増加

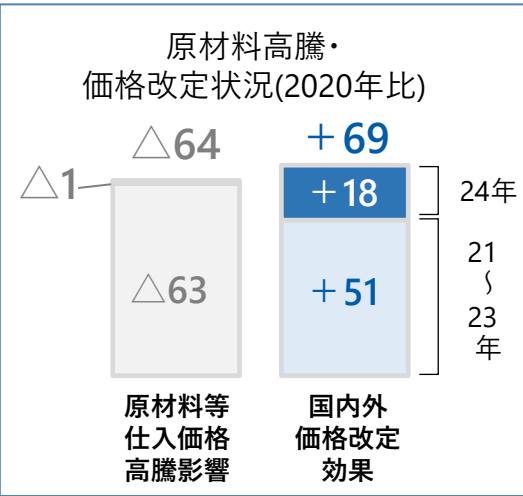
(単位：億円、%)	23/12期 実績	24/12期 実績	前期比
売上高	1,699	1,684	△ 14
売上総利益	503	506	+ 2
売上総利益率	29.6%	30.1%	+ 0.5%
販管費	481	487	+ 6
人件費	278	276	△ 2
その他経費	202	210	+ 8
営業利益	22	19	△ 3
営業利益率	1.3%	1.1%	△ 0.2%

【営業利益増減内訳（前期比：億円）】



【為替影響(損益影響、億円)】

売上	原価	販管費	営業利益
+ 25	△ 16	△ 4	+ 4



2025年12月期業績予想：連結営業利益増減要因

【営業利益増減内訳（前期比：億円）】

- ・ プロジェクトZ効果一部発現も、一時費用があり増益幅は限定的

