

個人投資家さま向け IRセミナー

2026年6月13日

井関農機株式会社

〔東証プライム市場：6310〕



1. 会社概要

2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

3. 足元の業績（財務ハイライト）

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. 会社概要

2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

3. 足元の業績（財務ハイライト）

4. 本日のまとめ

▶ 創業者・井関邦三郎の思いから生まれた農業機械の総合専門メーカー

井関の精神～創業者の思い～

“農家を過酷な労働から解放したい”

1926年 愛媛県にて創立

日本農業のスタンダードとなる商品を創出

海外売上比率は約 3 割、欧州を軸に拡大中

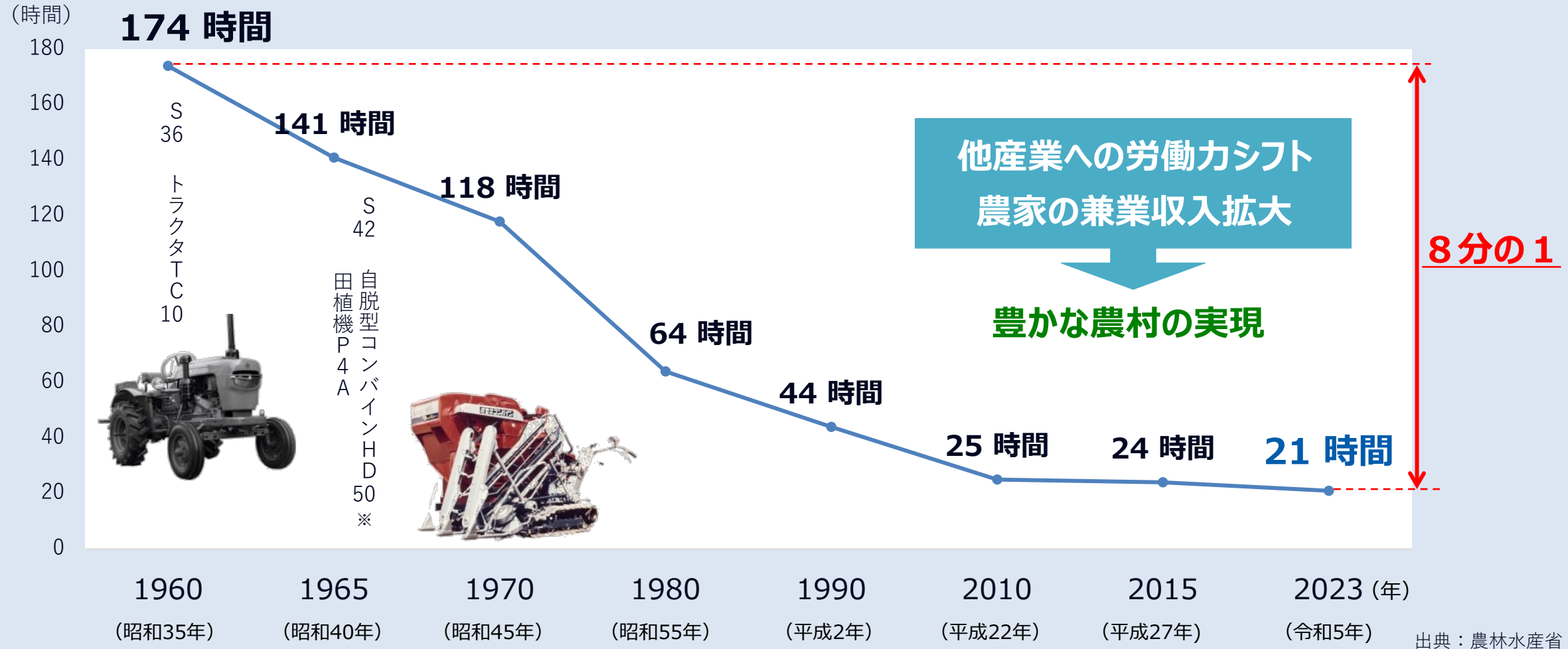


井関農具商会（1926年創立）

連結売上高 ※	海外売上高比率 ※	連結従業員数 ※	特許登録数	海外事業の歴史
1,857 億円	30.3 %	5,199 名	第 2 位 (その他の特殊機械分野)	欧州 約60年

➤ 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）



※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

事業内容

▶ 世界でエッセンシャルなビジネスを展開

農業機械



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



乗用草刈機
(フロントモア)

景観整備用機械



乗用草刈機



トラクタ

日本

農業機械総合専門メーカーとして、
稲作・畑作用にフルラインナップ



アジア

日本で培った技術を
活かした農業機械



欧州

草刈り・道路清掃等で使用する
プロ業者向け景観整備用機械



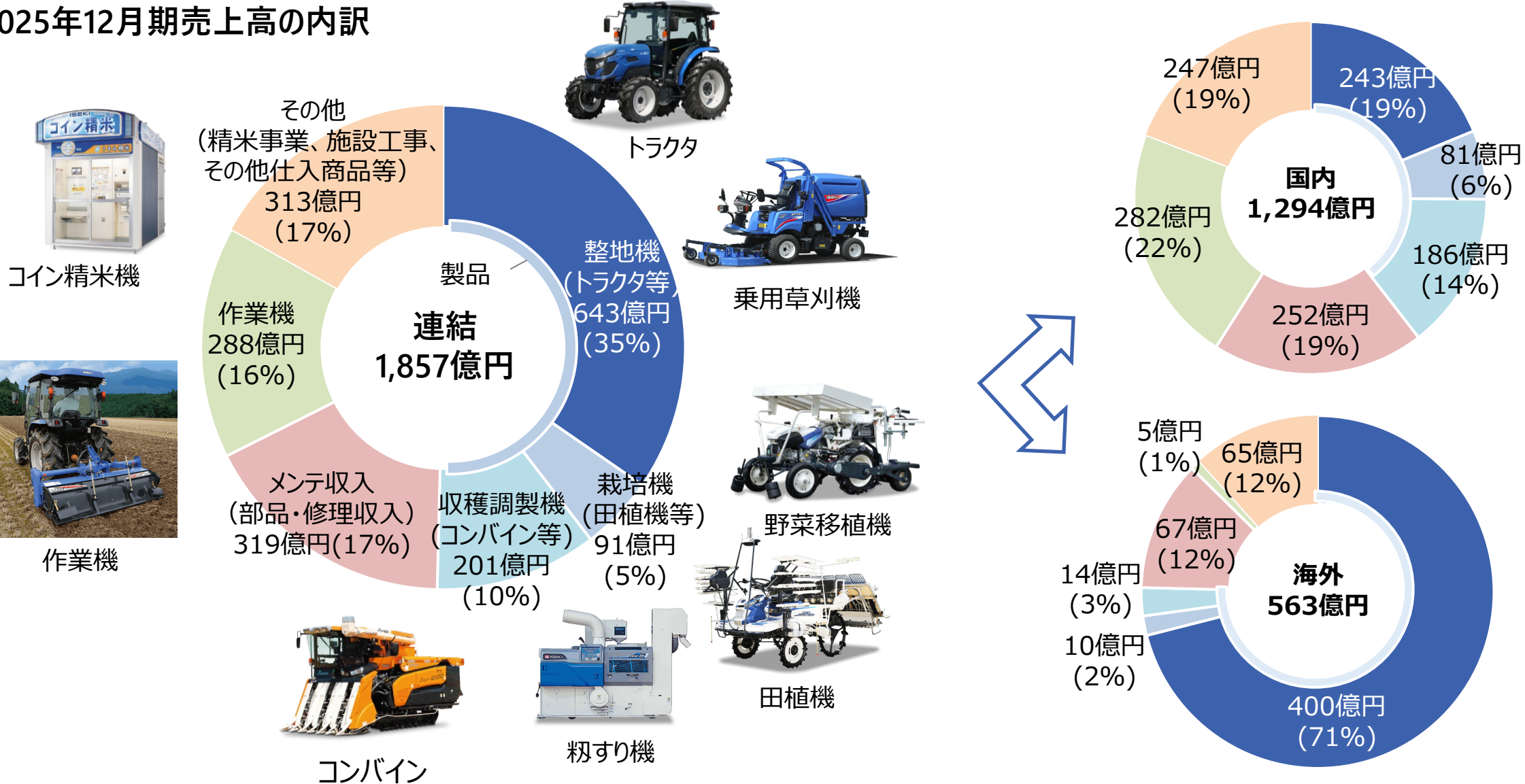
北米

プライベートユーザー向け
小型トラクタ



商品別売上高の内訳

2025年12月期売上高の内訳



1. 会社概要

2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

3. 足元の業績（財務ハイライト）

4. 本日のまとめ

成長戦略「プロジェクトZ」の背景 ～課題と対応～

□ 聖域なき事業構造改革「プロジェクトZ」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

井関の成長ストーリー ～プロジェクトZ～

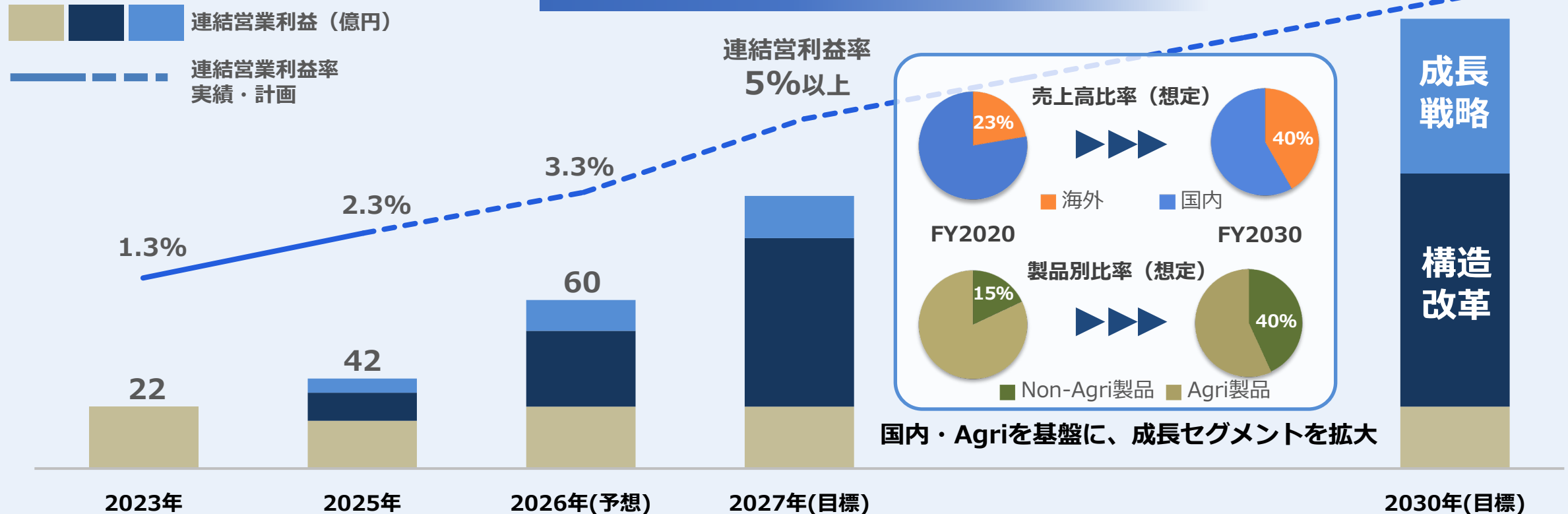
- 2024年から**構造改革**と**成長戦略**を実行。2026年から軸足は、より成長戦略に。
- 成長分野へ資源集中。海外は軸を欧州に、国内は大型・先端・畑作・環境に集中。

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



プロジェクトZの進捗（サマリー）：施策

- 抜本的構造改革は概ね計画通り進捗。
- 成長戦略は、欧州子会社・国内成長分野で実績が伸長。

軸となるテーマ2025年の成果と2027年に向けた進捗

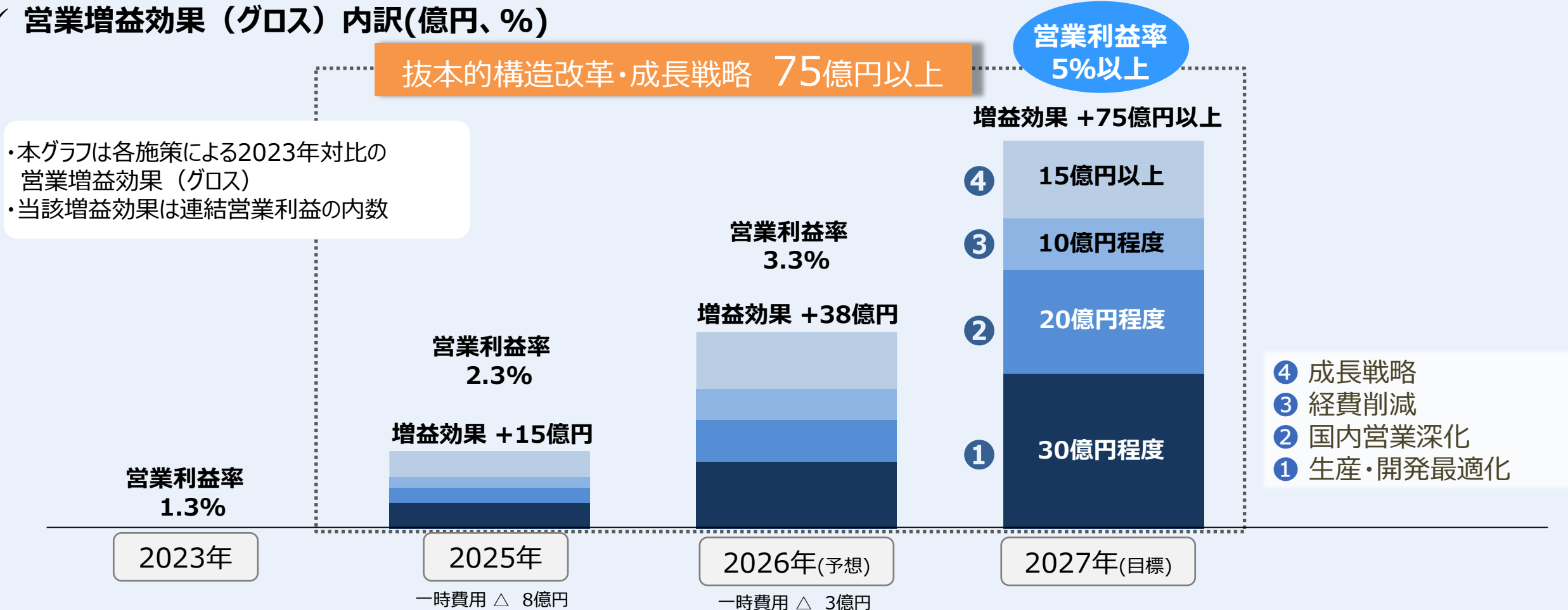
抜本的構造改革	生産最適化	■ 生産拠点再編	▶ 拠点再編（コンバイン・油圧機器 生産移管）を計画通り実行 ▶ 業務改革・固定費削減効果は2026年から発現
	開発最適化	■ 製品利益率改善 ■ 開発の効率化	▶ 製品利益率改善効果は2025年計画通り発現 2027年計画に向け、対象範囲・手法拡大で更なる改善を図る ▶ 機種・型式削減を計画通り実行中
	国内営業深化	■ 成長戦略への基盤作り	▶ ISEKI Japan発足、統合効果は2025年から順次発現 ▶ 棚卸資産を計画以上に圧縮
	強靱な企業体質への変革	■ 人員構成の最適化と人的資本投資 ■ 経費削減	▶ 人員数・人件費ともに計画水準を維持 「挑戦と成果を評価する」人事制度改定 ▶ 組織再編の中で重複業務の整理を実行中
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	▶ 欧州販売体制の再編を完了、3社連携強化 ▶ アセアン市場での販売地域拡大を推進
		国内 ■ 成長分野への集中	▶ 「大型」「先端」商品の販売計画達成、草刈事業を本格展開 ▶ 2026年大型トラクタ・田植機・コンバイン市場投入

プロジェクトZの進捗（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年より施策の効果が発現、2026年には累計38億円の増益効果 ⇒ 収益性改善が着実に進展

✓ 営業増益効果（グロス）内訳(億円、%)



プロジェクトZの進捗（サマリー）：成長戦略

- 国内▶成長分野への集中：組織・体制再編完了、実行フェーズへ移行。
- 海外▶地域別戦略の展開：収益力の高い欧州での事業拡大を加速。

国内

▶成長セグメントで拡販

- 成長分野「大型」「先端」「畑作」「環境」への集中により、安定した収益を確保



大型機種・草刈関連商品の拡販

増益効果

※2023年比

◆2027年
5億円程度

◆2030年
7～10億円程度

海外

▶欧州成長戦略第二ステージへ

- 海外売上高 2030年 800億円
海外売上高比率 40% 以上 へ



収益力の高い欧州事業を拡大

増益効果

※2023年比

◆2027年
10億円程度

◆2030年
30億円程度

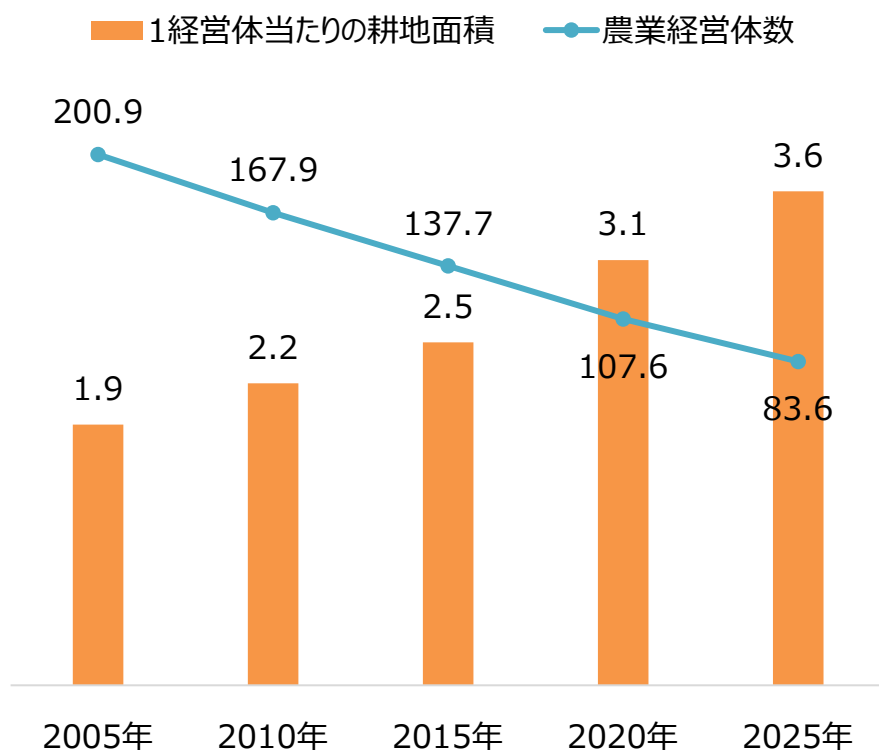
2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

1) 国内成長戦略～大型機戦略～

- 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。

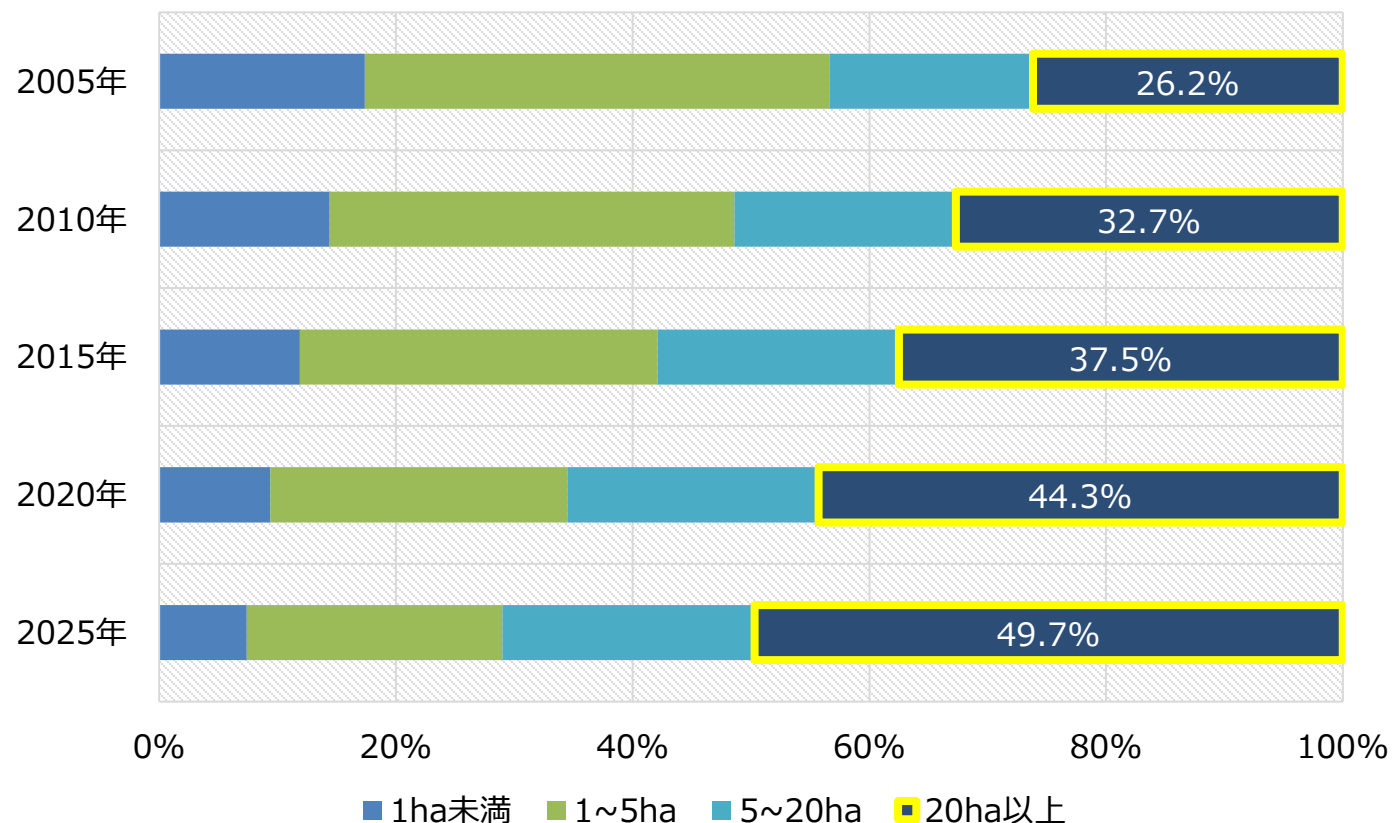
農業経営体数（単位：万）と

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



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

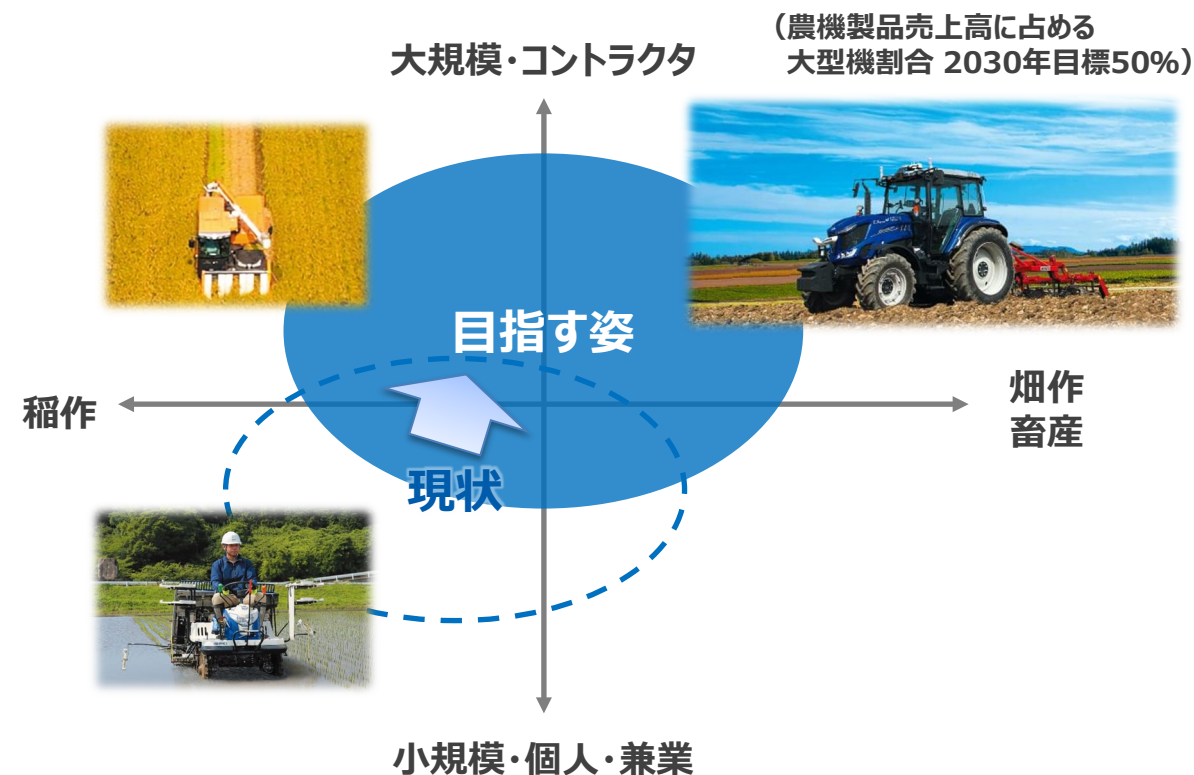
先端

畑作

環境

組織再編
商品開発

目指す事業の方向



“大型機”を軸に、安定収益を基盤とする収益構造へ転換

国内事業戦略について

- 国内事業は“大型機戦略”を軸に、安定収益を基盤とする収益構造へ転換。
- 環境では“Non-Agri”の売上・収益拡大へ

今回
ご紹介

【4つの成長分野】

大 型

- ◆大型機戦略
- ・大型商品の拡販
- ・メンテ収入増

先 端

- ◆先端技術商品の拡充

畑 作

- ◆畑作市場の獲得

環 境

- ◆環境保全型農業の推進
- ◆Non-Agri 戦略
- ・草刈関連商品

【2030年目標】

◆大型機戦略

大型機比率
50%以上

メンテナンス収入比率
25%以上

◆Non-Agri市場販路拡大

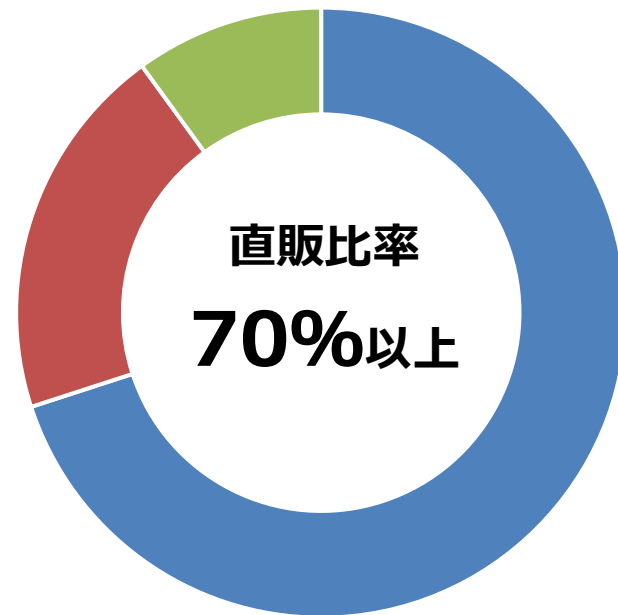
草刈関連商品売上高
100億円以上

中長期で営業キャッシュフローと営業利益率を構造的に引き上げる

国内事業の強み

- 「直販比率の高さ × 統合による実行力強化 ⇒ 中央集約の司令塔」により
全国ベースで統制の取れた成長戦略の推進が可能。

販売ルート別売上比率



■ 直販 ■ JAグループ経由 ■ 特約店経由

ISEKI Japan

2025年1月1日 設立

6広域販社・三重・セキ販売
井関農機 営業本部機能を統合



「大規模企画室」が
司令塔となり、
全国ベースで
成長戦略を実行

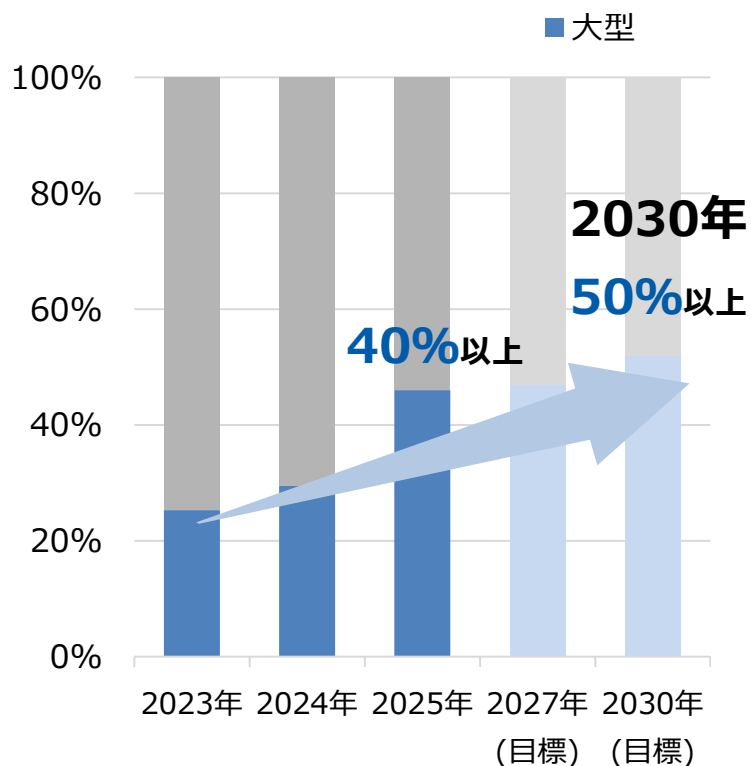
ISEKI Japan本社に
「大規模企画室」を設置

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

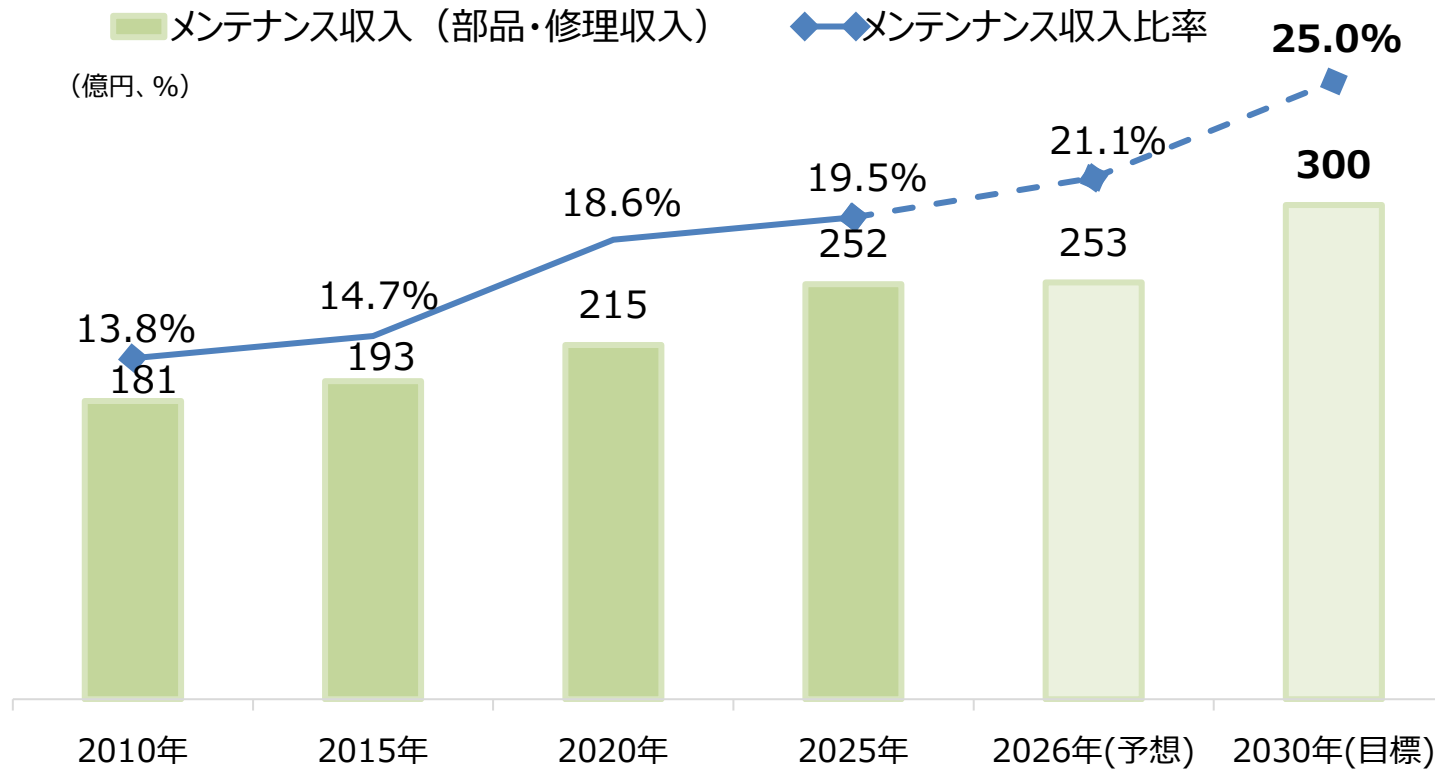
2026年12月
コンバインHJシリーズ



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）



Non-Agri 戦略 ～さらなる収益性向上に向けて～

- 欧州向けの景観整備用機械を日本市場へ**本格展開**。
- 国内Non-Agri市場の販路拡大を目指す。**新たな収益源**へ。



ウィンザー城(イギリス)での管理作業



松山城・城山公園での草刈作業

⇒ 国内草刈関連商品売上高
2030年に100億円（2024年比2.5倍）を目指す

国内2030年の姿

- 国内事業は“大型機戦略”を軸に、安定収益を基盤とする収益構造へ転換。
大型機売上拡大 ⇒ 製品粗利率改善、メンテナンス収入増加。
- 環境では“Non-Agri”の売上・収益拡大へ

大型機比率

50%以上

メンテナンス収入比率

25%以上

草刈関連商品売上高

100億円以上



利益の適切な還元
株主還元の充実

メンテナンス収入比率上昇
資本効率の改善

高収益成長の
循環

大型機・Non-Agriへの投資
成長分野、
人的資本への投資

持続的なキャッシュ創出
営業CFの成長



2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

2) 海外成長戦略～欧州事業～

成長を続ける海外事業

- 欧州・北米・アジアを重点3地域とし、中でも**欧州を最重要市場**と位置づけ。
- 60年の歴史とブランド力のある欧州事業は、さらなる高収益成長を狙える領域
- 北米・アジアも、それぞれの市場トレンドに沿った施策展開で、2030年までに売上倍増計画

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）

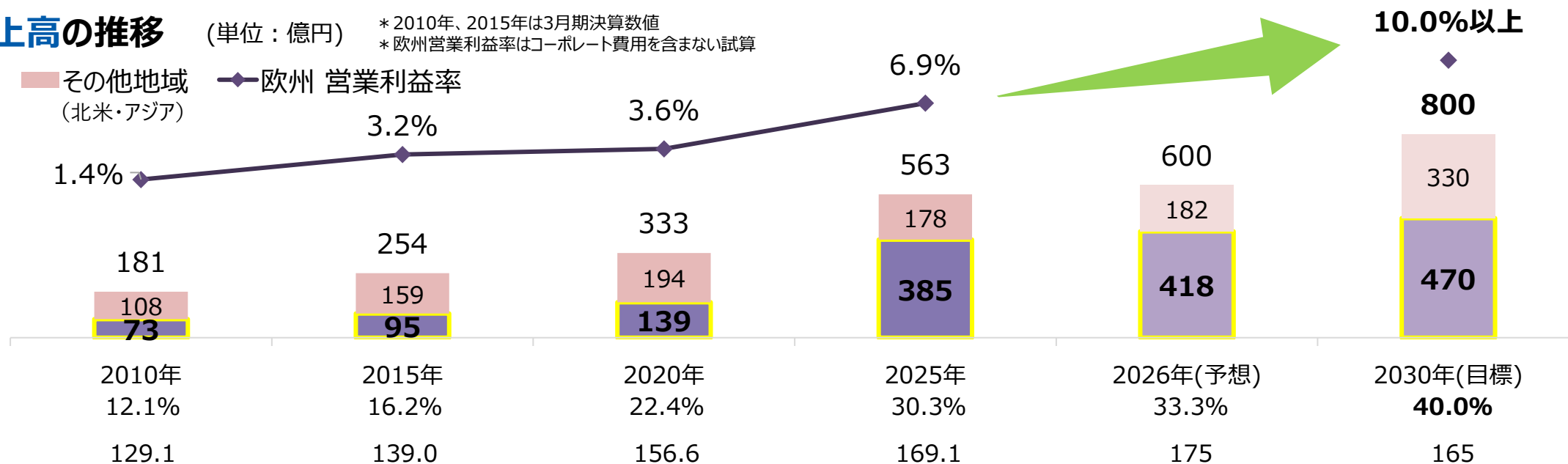
* 2010年、2015年は3月期決算数値

* 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



□ 海外の最重要市場である“欧州”で、売上拡大 × 利益率向上 による成長を図る

【3つの成長軸】

①

地域別戦略 周辺・新興市場へ

- ◆ 既存市場の深化
- ◆ 3社連携シナジー最大化
- ◆ アフリカ、中東地域の
新規市場開拓

②

商品戦略 市場ニーズの先取り

- ◆ 電動、ロボット製品の
タイムリーな市場投入
- ◆ 国・地域ごとのニーズに
マッチした製品の開発

③

非オーガニックな 成長(M&A等)

- ◆ 電動、ロボット等の成長
分野への投資
- ◆ 新規代理店開拓

【2030年目標】

売上高

470億円以上

営業利益率

10%以上

中長期で欧州事業はISEKIの高収益成長ドライバー

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



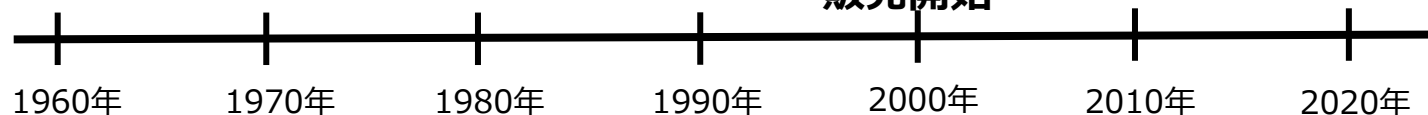
2003年
乗用草刈機(センタータイプ)
販売開始



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



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



欧州事業の強み

- 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

- ・広範囲におよ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

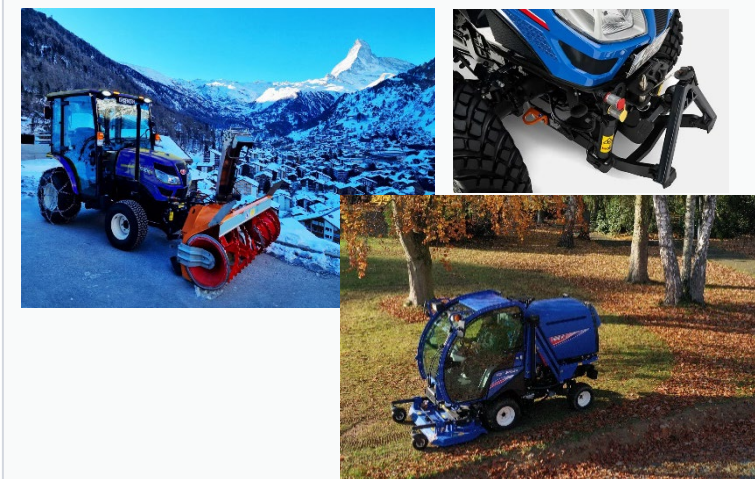
	販売店数
ISEKIフランス	200店以上
ISEKIドイツ	150店以上
ISEKI UK	100店以上

【商流】



カスタマイズ

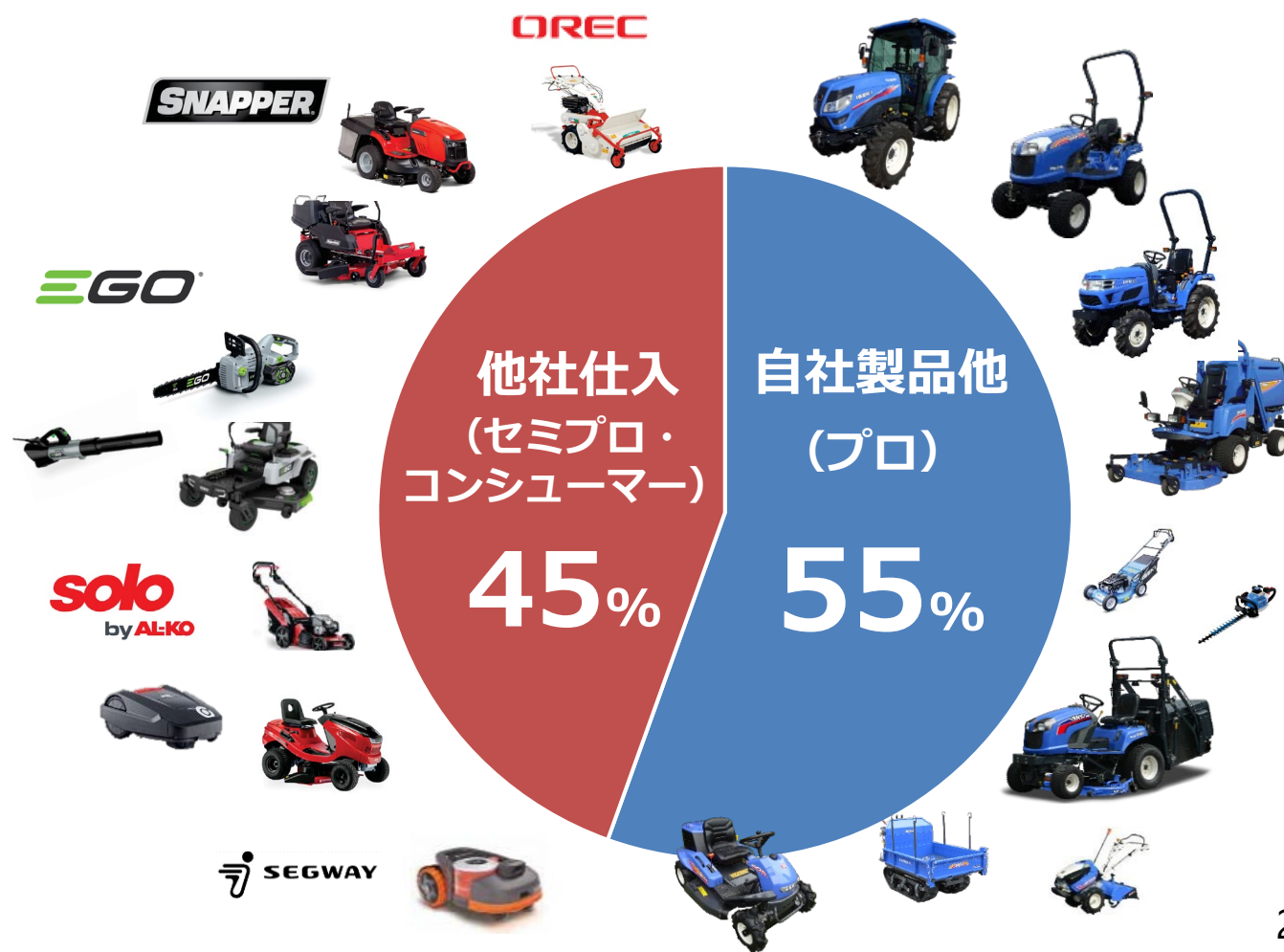
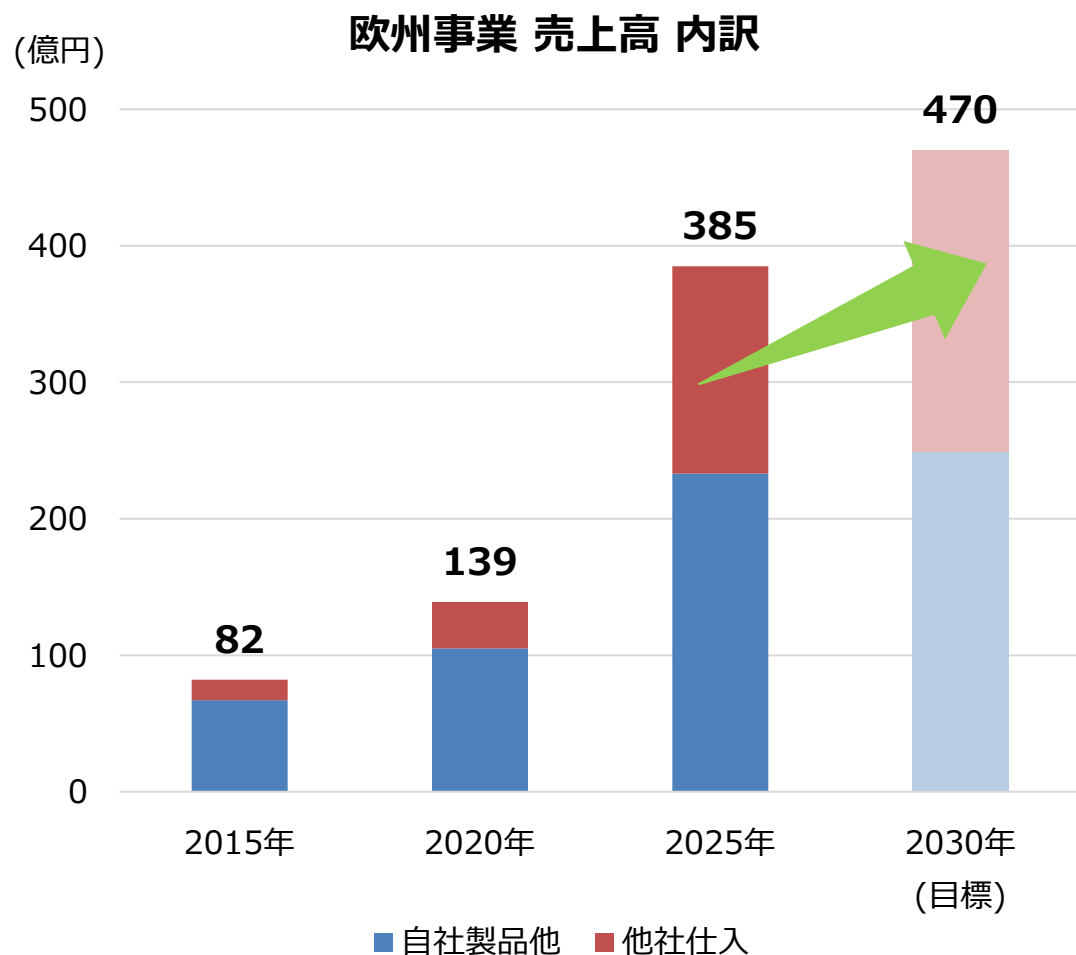
- ・国・地域ごとのニーズを的確に捉えた製品設計、カスタマイズ対応
- ・プロユーザから高い信頼を獲得し、一定のブランド認知を確立



自社製品と他社仕入製品の売上比率

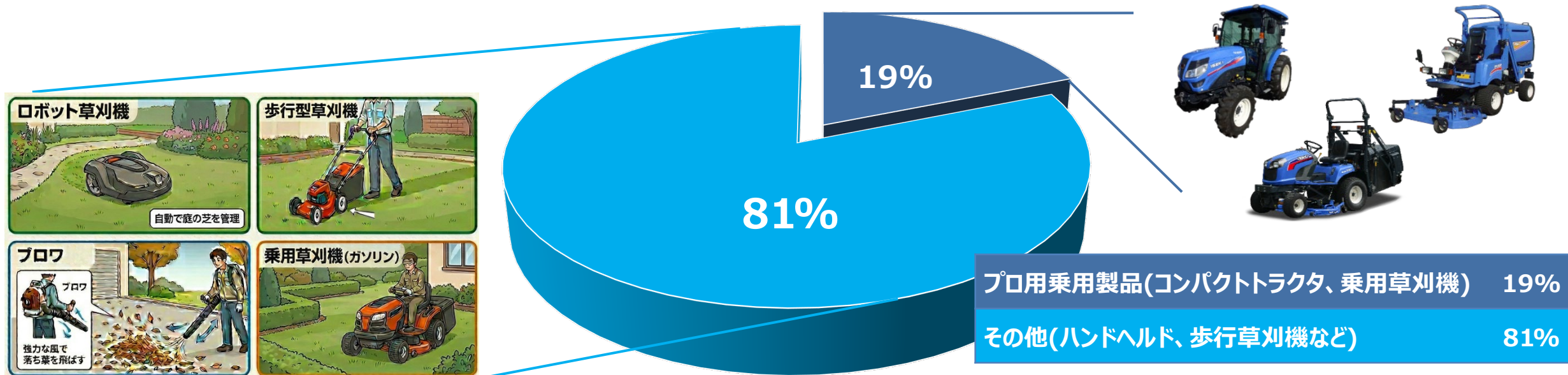
- プロユーザーからの信頼をベースに、**コンシューマー（一般消費者）** 向けビジネスへも展開。
- 幅広い商材を揃え**顧客層を拡大**。

参考）ISEKIフランス社 売上内訳（2025年実績）



欧州景観整備市場の規模

- ❑ 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)
- ❑ 現状のカバー率：19%
現在、当社が生産し、販売アプローチできている市場は全体の2割弱



- ❑ 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

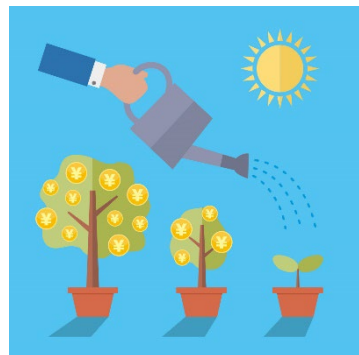


この領域の品揃え強化により、更なる事業成長が見込める

- 景観整備(プロ用草刈り、公園・街路維持、除雪など)の**スペシャリスト**。
市場ニーズ、顧客ニーズに合わせた製品設計とカスタマイズ。
- **高収益成長事業**として、欧州事業の資本効率の改善と持続的な成長を実現。

売上高
470億円以上

営業利益率
10%以上



利益の適切な還元
株主還元の実現

在庫適正管理による効率化
資本効率の改善

**高収益成長の
循環**

持続的なキャッシュ創出
営業CFの成長

次世代への布石
成長分野、
人的資本への投資



1. 会社概要

2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

3. 足元の業績（財務ハイライト）

4. 本日のまとめ

足許の業績：財務ハイライト

連結業績の推移

2025年12月期業績 過去最高 売上高、P J Z 効果は計画通り発現

2026・2027年展開 26年業績予想は、前期比減収ながらプロジェクト Z 効果で営業増益
27年目標の実現へ「プロジェクト Z」の取り組みを遂行
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 実績	2024/12期 実績	2025/12期 実績	2026/12期 予想	2027/12期 目標
売上高	1,699	1,684	1,857	1,800	営業利益率 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	営業利益率 5%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	0	△ 30	27	30	
ROE (%)	0.0%	△ 4.4%	3.9%(2.4%)*1	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

足許の業績：財務ハイライト 連結業績の推移

- 2025年12月期業績 棚卸資産、有利子負債ともに大幅減
- 2026・2027年展開 収益性改善と棚卸資産圧縮継続で、
営業キャッシュフロー目標 4年累計 500億円 達成へ

(単位：億円、回転、倍)		2023/12期 実 績	2024/12期 実 績	2025/12期 実 績	2026/12期 予 想	2027/12期 目 標
総資産		2,171	2,061	2,094		
	内) 棚卸資産	728	669	577	圧縮継続	2.4回転 以上
	回転率 (回転)	1.8	1.8	2.3		
負債		1,428	1,342	1,310		
	内) 有利子負債	769	754	621	設備投資で 一時的に増加	0.8倍 程度
	D/ELレシオ (倍)	1.04	1.05	0.79		
純資産			718	784	株主還元を強化しつつ積み上げ	
営業キャッシュフロー		△24	88	234	2年累計 180億円以上	

2024～27年（4年累計）目標：500億円

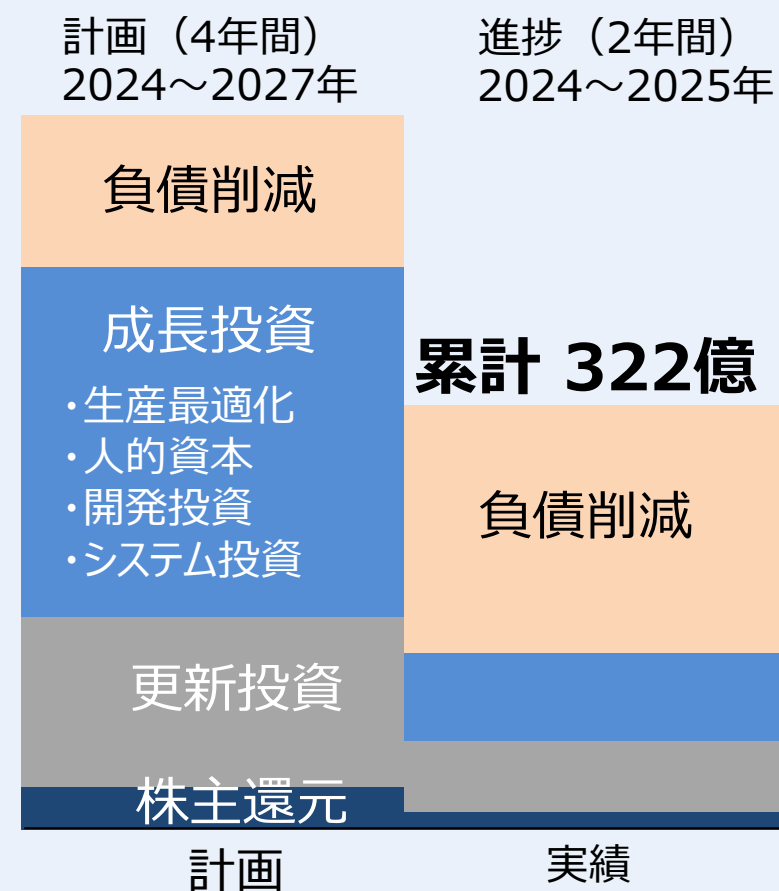
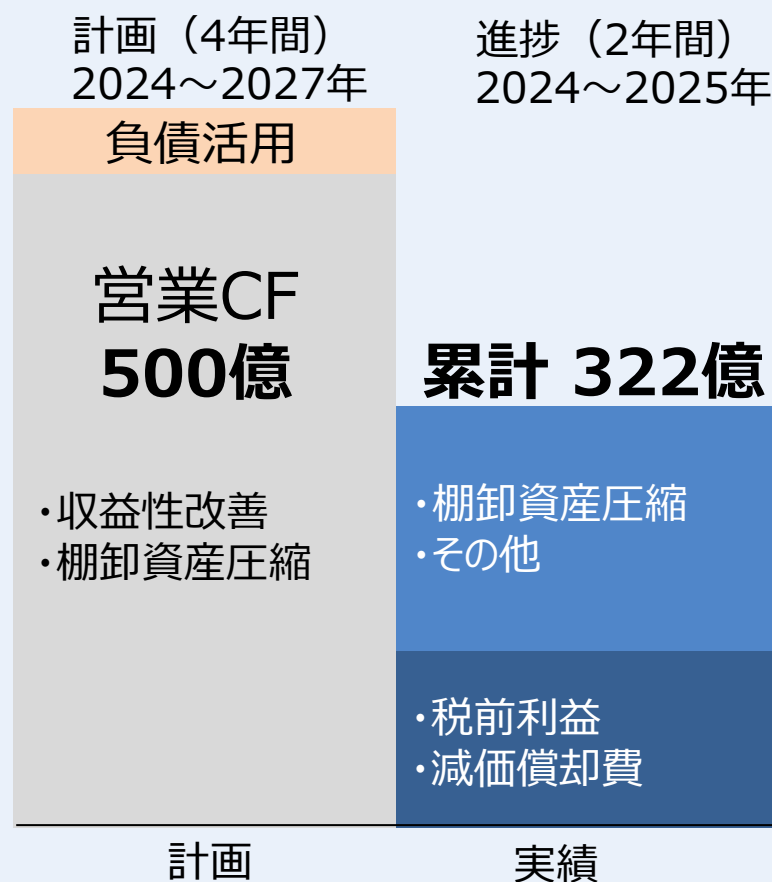
成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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。
- 2024～2025年は財務基盤強化、2026年以降は成長投資が本格化。

キャッシュイン

■ 2024～2027年（4年累計）

キャッシュアウト



1. 会社概要

2. 井関農機の成長戦略「プロジェクトZ」

3. 足元の業績（財務ハイライト）

4. 本日のまとめ

- ✓ 1926年創立 100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

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。