



2026 年 2 月 13 日

各 位

会 社 名	井関農機株式会社
代 表 者 名	代表取締役 富安 司郎
コード番号	6 3 1 0
上場取引所	東証プライム市場
問 合 せ 先	IR・広報室長 鈴木 文利 (TEL. 03-5604-7709)

「プロジェクトZ」の進捗に関するお知らせ

2024 年 2 月 14 日に公表した「プロジェクトZ」について、2026 年 2 月時点の進捗状況を下記の通りお知らせいたします。

本プロジェクトは、短期集中での抜本的構造改革を着実に進めるとともに、その成果を基盤として成長戦略を加速し、2027 年における収益性・資産効率の改善を目指すものです。

記

1. 「プロジェクトZ」の進捗について

1－1．進捗概要

短期集中で実行している抜本的構造改革の主要施策は、概ね計画通り進んでおります。2025 年より施策効果は順次発現しており、2026 年には固定費削減や業務効率化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。

1－2．【抜本的構造改革】

(1) 生産最適化「生産拠点再編」 計画通り進捗

国内生産体制の再編は、コンバインおよび主要機種の生産拠点集約・移管を計画通り実行しています。㈱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。

これらの取り組みにより、生産効率の向上と固定費削減を両立させ、収支構造の改善効果が 2026 年から段階的に発現する見込みです。

(2) 開発最適化「製品利益率の改善と開発の効率化」 一部遅延

製品利益率の改善は、一部計画遅延が生じているものの、追加リソースの投入により改善を図っています。改善効果は 2025 年下期より順次発現しており、2027 年の目標の達成に向けて取り組みを継続します。

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通り進めており、開発リソースを成長分野へ重点的に配分しています。

(3) 国内営業深化「成長戦略への基盤作り」 計画通り進捗

2025年1月に ISEKI Japan を発足し、国内販売会社の統合および営業体制の再構築を実施しました。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。

(4) 人員構成の最適化と人的資本投資 計画通り進捗

グループ全体で、当初計画どおりの人員数と人件費水準を維持しています。併せて、教育・研修プログラムの強化、成長分野への人材配置、エンゲージメント向上を目的とした「挑戦と成果を評価する」人事制度改定、処遇改善を通じた人的資本投資を計画通り推進し、生産性向上と成長を支える基盤を構築しています。

(5) 経費削減 計画通り進捗

業務仕分けの徹底および具体的な改善策の実行により、2025年から削減効果が順次発現しております。

1-3. 【成長戦略】

(1) 海外地域別戦略と商品戦略の展開 計画通り進捗

欧州においては、ISEKI France および ISEKI-Maschinen GmbH に加え、2025年に連結化した ISEKI UK & Ireland の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ます。

(2) 国内成長分野への経営資源集中 計画通り進捗

「大型」「先端」「畑作」「環境」を重点分野と位置付け、大規模企画室を中心に商品・販売戦略を展開しています。大型・先端技術商品の投入、環境配慮型農業への対応強化により、成長分野での実績拡大が進んでいます。

詳細につきましては、添付資料「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

以上

プロジェクトZの進捗について



井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2026年2月13日



1. プロジェクトZ 計画概要

2. プロジェクトZ 進捗

2-1. 概要

2-2. 抜本的構造改革

2-3. 成長戦略

3. APPENDIX



食と農と大地の
ソリューションカンパニー



1. プロジェクトZ 計画概要

プロジェクトZ計画概要

ISEKI

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】

<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
過去最高営業利益74億円の更新
(2014年3月期)

ROE 8%以上

DOE 2%以上

P B R
1倍以上

Vision

食と農と大地の
ソリューションカンパニー

【成長戦略】

- ・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】

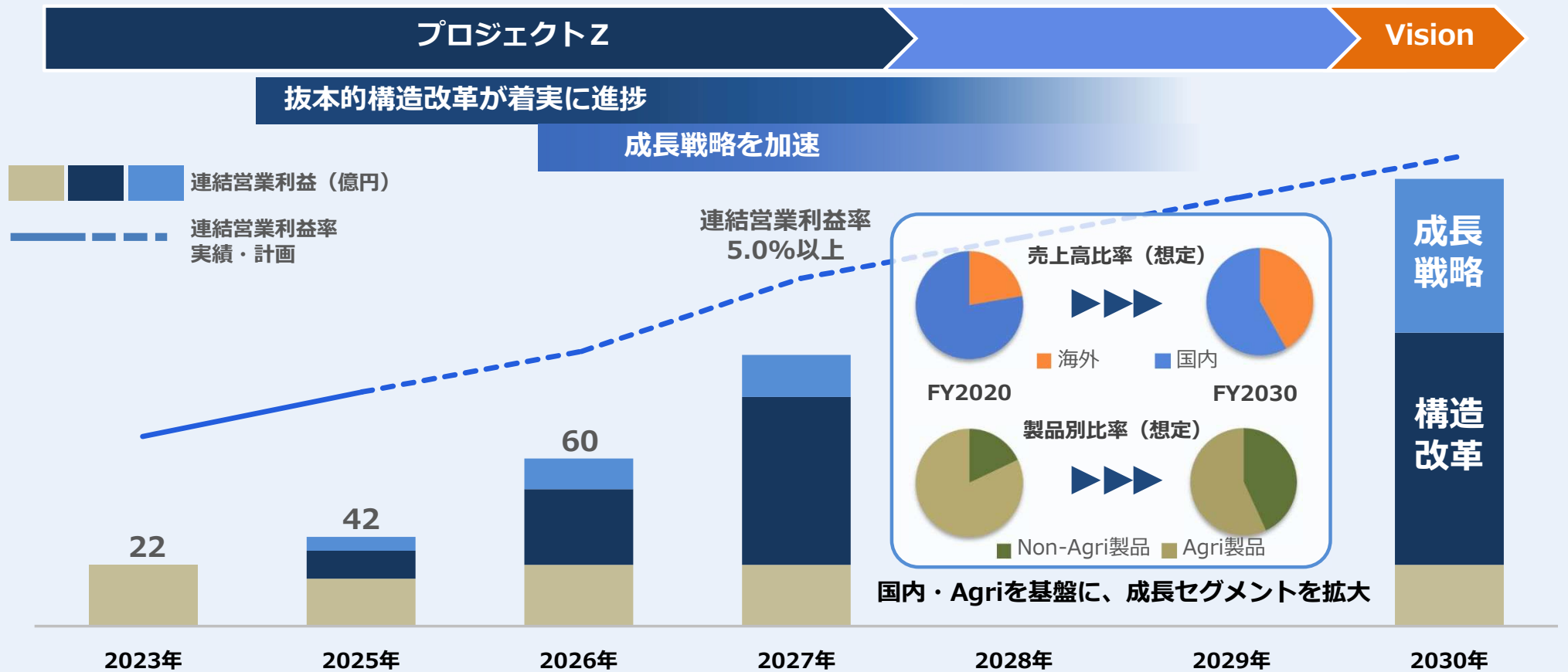
【成長戦略】

プロジェクトZ計画概要

ISEKI

成長への道筋

- 抜本的構造改革の進捗を基盤に、成長戦略を加速





2. プロジェクトZ 進捗

2-1. 概要

プロジェクトZの進捗 – 2025年の成果

ISEKI

- 2025年の効果は計画通り発現、2027年に向けて具体施策を実行
 - ・ 抜本的構造改革は概ね計画通り進捗
 - ・ 成長戦略は、海外では欧州子会社の連携強化、国内では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	<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、追加リソース投入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	■ 成長戦略への基盤作り	<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
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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展開を実行中
		国内 ■ 成長分野への集中	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「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・コンバイン市場投入

進捗（サマリー）増益効果

ISEKI

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

✓ 営業増益効果（グロス）内訳(億円、%)

- ・本グラフは各施策による2023年対比で発現する営業増益効果（グロス）を示したものです。
- ・当該増益効果は連結営業利益（ネット）の内数として計上されます。

抜本的構造改革・成長戦略 75億円以上

営業利益率
5%以上

- ④ 成長戦略
- ③ 経費削減
- ② 国内営業深化
- ① 生産・開発最適化

累計効果 +75億円

- ④ 15億円以上
- ③ 10億円程度
- ② 20億円程度
- ① 30億円程度

累計効果 +38億円

計画通り

累計効果 +15億円

営業利益率
1.3%

2023年

2025年

一時費用 △ 8億円

2026年

一時費用 △ 3億円

2027年

累計効果

PROJECT 2. プロジェクトZ 進捗

2-2. 抜本的構造改革

- 生産最適化 : 生産拠点再編
- 開発最適化 : 製品利益率改善と機種・型式集約
- 国内営業深化 : 販売会社統合 ISEKI Japan発足
- 人員構成の最適化と人的資本への投資・経費削減

抜本的構造改革（生産・開発最適化、国内営業深化）

ISEKI

短期集中で実行

生産最適化：製造所の強靱な体質づくり

計画通り進捗

生産拠点再編のため設備投資を実施、生産性向上・収支構造を改善

- ✓ 2025年熊本での生産終了
- ✓ 松山へ生産移管を計画通り実行中
- ✓ 拠点統合効果が2026年から発現、2030年に向け施策を推進中
 - ・生産効率向上の実行フェーズ
 - ・建屋建設および拠点集約の体制づくり

効果

◆2027年増益効果
① 30億円程度
 (2023年比)
 ※当初 35億円

開発最適化：製品利益率の改善と開発の効率化

一部遅延

変動費低減の短期実行、機種・型式削減で開発リソースを成長テーマへシフト

- ✓ 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、追加リソース投入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

効果

◆2027年増益効果
② 20億円程度
 (2023年比)
 ※当初 15億円

国内営業深化：成長戦略への基盤づくり

計画以上

国内販売会社の統合実施、経営効率を向上

- ✓ ISEKI Japan設立に伴い棚卸資産回転率を向上
- ✓ 間接業務の効率化を実行中

抜本的構造改革（人員構成の最適化と人的資本投資・経費削減）

ISEKI

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

計画通り進捗

人件費増益効果 ①②合計10億円※

- ✓ 人員数、人件費は計画水準維持
- ✓ 成長分野の人材確保と再配置を実行中

効果

◆2027年増益効果

①② 30億円程度
(2023年比)

人的資本への投資

計画通り進捗

◆2027年減益影響

- ✓ 「挑戦と成果を評価する」人事制度改定
- ✓ 処遇改善を都度実施

投資

①② △20億円
(2023年比)

経費削減（上記効果含まず）

計画通り進捗

◆2027年増益効果

- ✓ 業務仕分けの継続と具体策を実行中
- ✓ 遊休固定資産の削減を加速

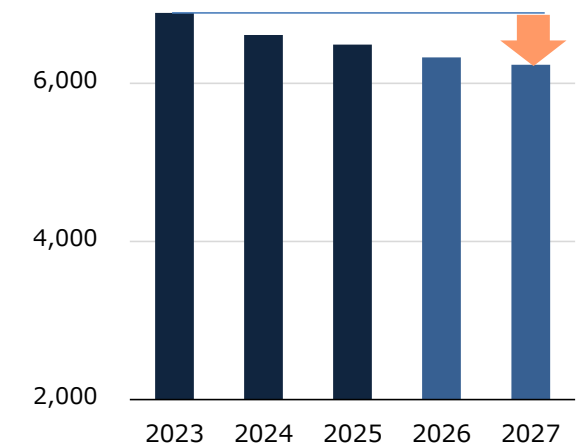
効果

③ 10億円程度
(2023年比)

※人件費増益効果 合計10億円は、P 8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。

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改革を進め計画通り進捗

人材強化
生産性20%向上(2023年比)

PROJECT 2. プロジェクトZ 進捗

2-3. 成長戦略

- 海外 : 欧州事業戦略 連携によるシナジー創出・アセアン市場
- 国内 : 販売戦略・Non-Agri製品
- 資産効率化 : 棚卸資産回転率・バランスシートの目指す姿
- 成長に向けたキャッシュアロケーション

成長戦略

ISEKI

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：プレゼンスがあり収益力の高い欧州での事業拡大を加速
- 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

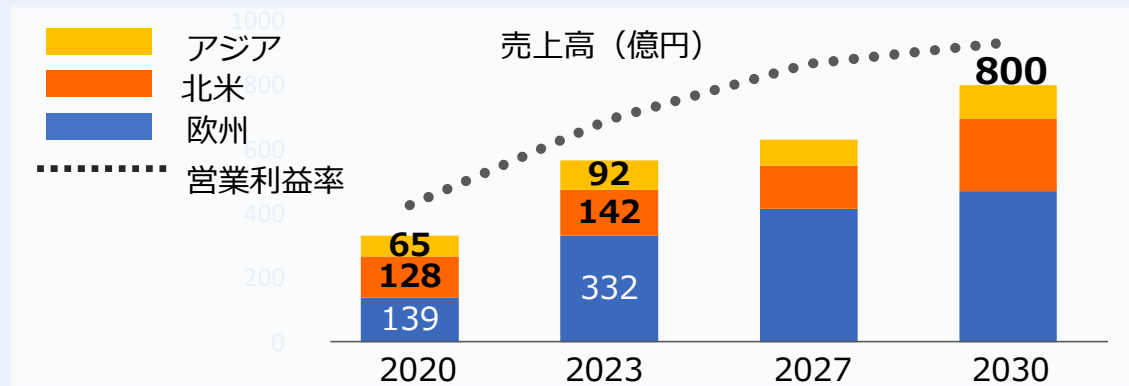
海外	地域別戦略の展開 ✓ 欧州事業の拡大 -英国IUK社を加え、3社連携によるシナジー創出を推進中 <small>※IUK社：ISEKI UK & Ireland社（Premium Turf Care社から社名変更）</small>	計画通り進捗	効果	◆2027年増益効果 4 10億円程度 (2023年比)
	商品戦略 ✓ Non-Agri商品の拡充を図る ✓ アセアン市場での商品展開を加速 <small>※Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等）</small>	計画通り進捗		
国内	成長セグメントでの拡販 ✓ 大規模企画室を核として、大型機種種の拡販を加速 <small>※大規模企画室：ISEKI Japan内の成長を担う組織</small> 2026年大型トラクタ・コンバイン市場投入 ✓ Non-Agri商品の国内販売を加速。B to B,B to G推進を実行中	計画通り進捗	効果	◆2027年増益効果 4 5億円程度 (2023年比)

成長戦略 海外

ISEKI

欧州事業の拡大

- 収益率の高い欧州事業の構成比を引き上げ、海外事業の収益成長を前倒しで実現



- 英国代理店 ISEKI UK & Ireland社※の連結子会社化 完了

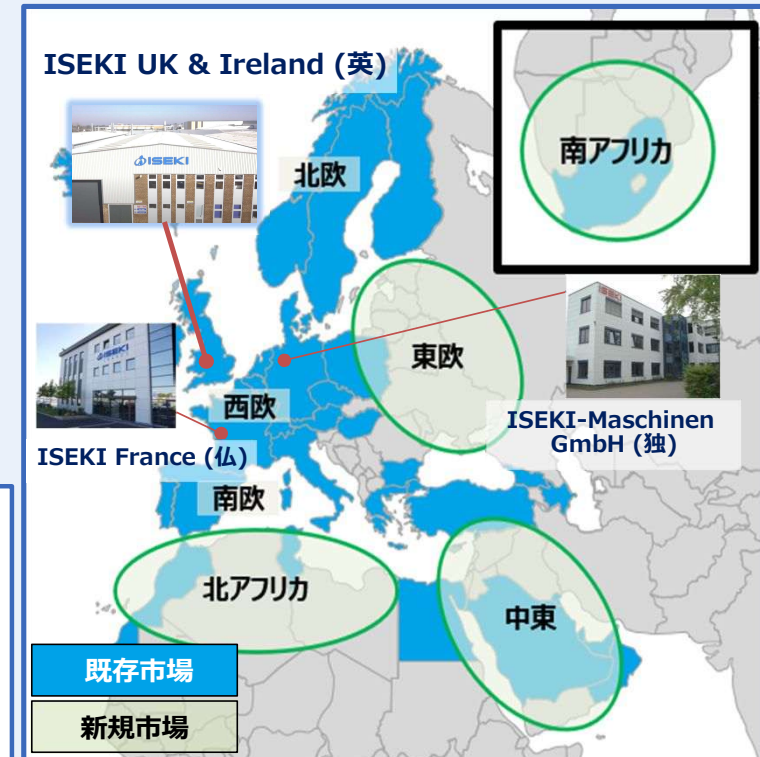
※ 2025年12月に社名を変更

▶ 欧州連結子会社3社連携によるシナジー創出を推進中

- 3社連携による商品戦略、地域戦略を推進中
 - 共同購入、在庫一元管理などによる効率化
 - 販売地域の拡大：中東、アフリカなど新規市場開拓
- 多様な人材交流を通じてイノベーション創出を推進中

◆ 2027年増益効果
4 6 億円
 (2023年比)

※ 海外 2027年増益効果10億円の内数



成長戦略 海外

ISEKI

インドTAFE社生産機のアセアン販売展開

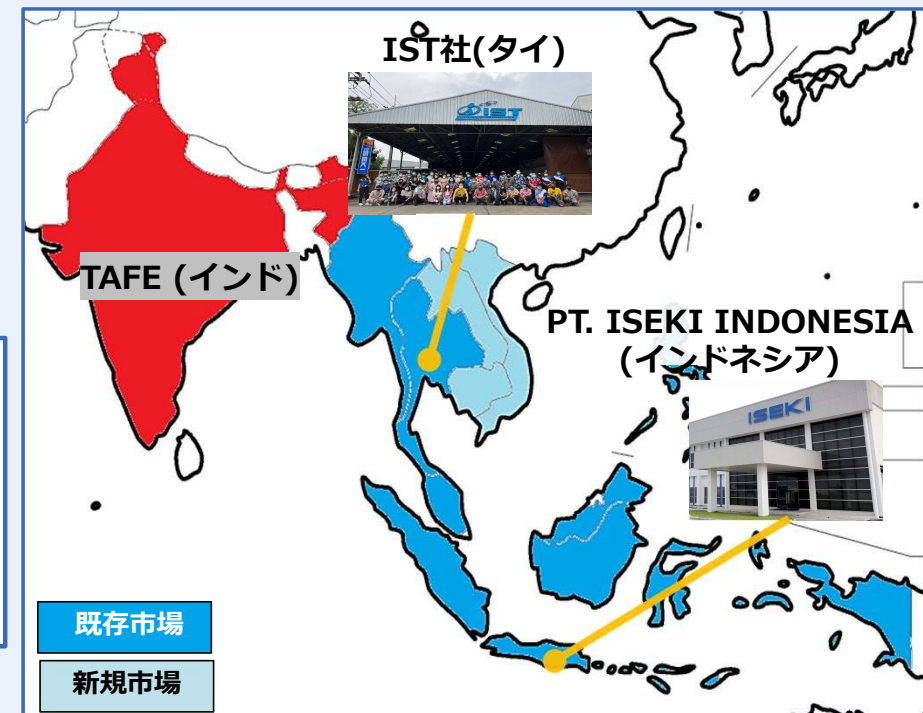
- 当社生産拠点PT. ISEKI INDONESIAから供給する製品と合わせて成長するアセアン市場で競争力のある製品ラインナップを構築中



アセアン営業拠点 IST社を核として 既存市場の営業深化&新規市場開拓

- 稲作地帯での当社技術力の活用
- インドネシア・インドからタイムリーな製品供給
- IST社をアセアン事業戦略の核として
販売、アフターサービスを強化
- タイ周辺国新規市場販売網の確立

※TAFE:インド業務提携農機メーカー
※IST:当社タイ連結子会社



成長戦略 国内

持続可能な日本農業に貢献

ISEKI

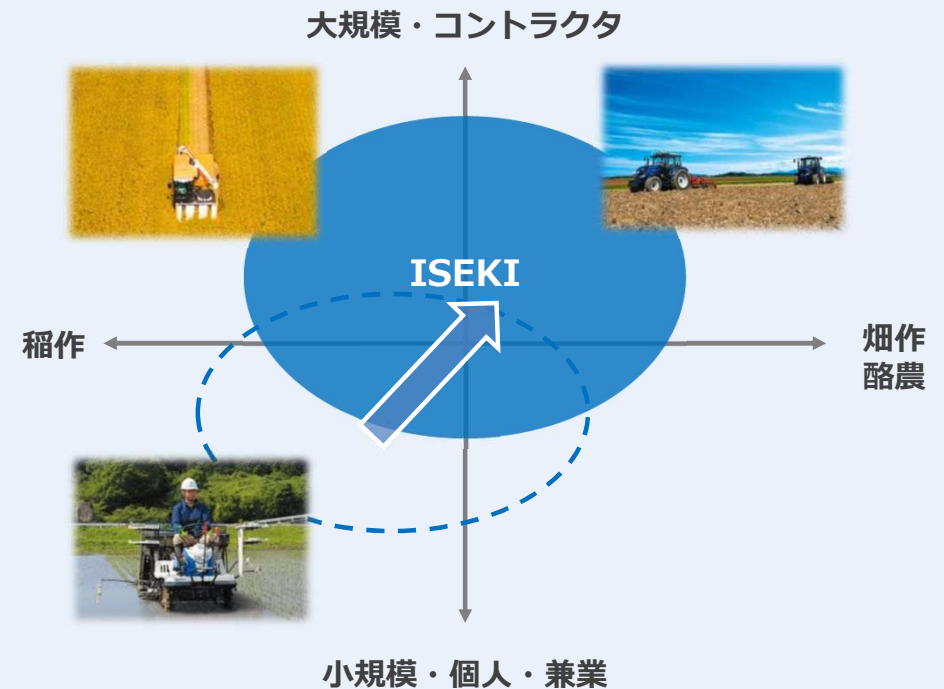
「大型」「先端」「畑作」「環境」にリソースをシフト

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
- 食糧安全保障の重要性
● 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

組織再編
商品開発

目指す事業の方向

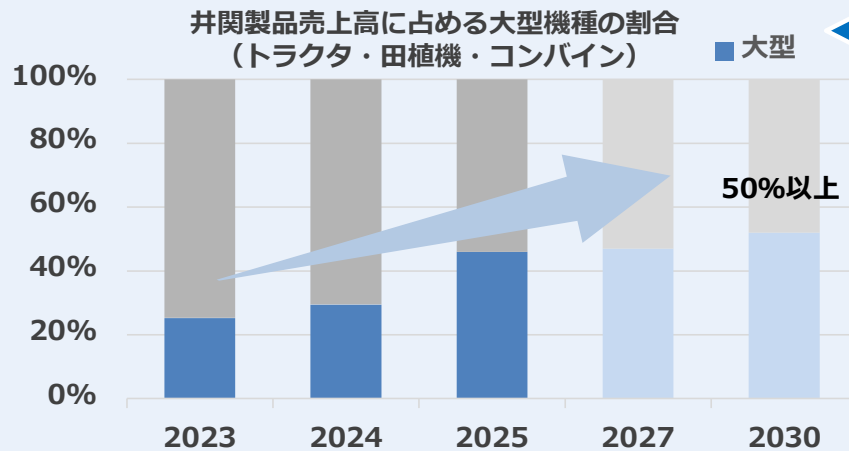


成長戦略 国内 ▶ 「大型」 「先端」

ISEKI

大型商品の拡販

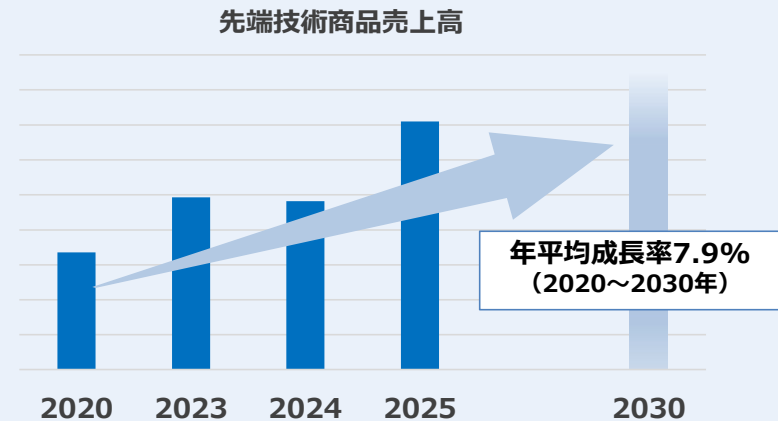
- 大型フラッグシップブランド「JAPAN」をモデルチェンジ
- 大型商品販売比率は40%を超過



ISEKI
Japan
組織力を
発揮

先端技術商品の拡充

- 先端技術搭載商品ラインナップを拡充
- 先端技術商品 売上高を伸長



成長戦略 国内 ▶ 「畑作」 「環境」

ISEKI

畑作市場の獲得

- 大規模企画室の活動本格化
- 大規模栽培体系を本州各地で導入
- B to Bチャネル開拓

■ 玉ねぎ



ISEKI
Japan
組織力を
発揮

■ 馬鈴薯



環境保全型農業の推進

- 減肥料・減農薬技術を普及



可変施肥仕様の金額割合

(田植機)
(NP80、PRJ8)



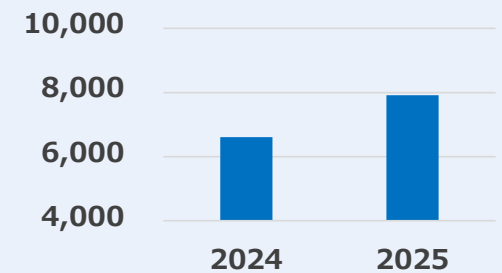
- アイガモロボを核とした有機米産地育成を支援

アイガモロボ販売台数



- フェイガー社との提携によるカーボンクレジットの創出

削減量 (t-CO2)

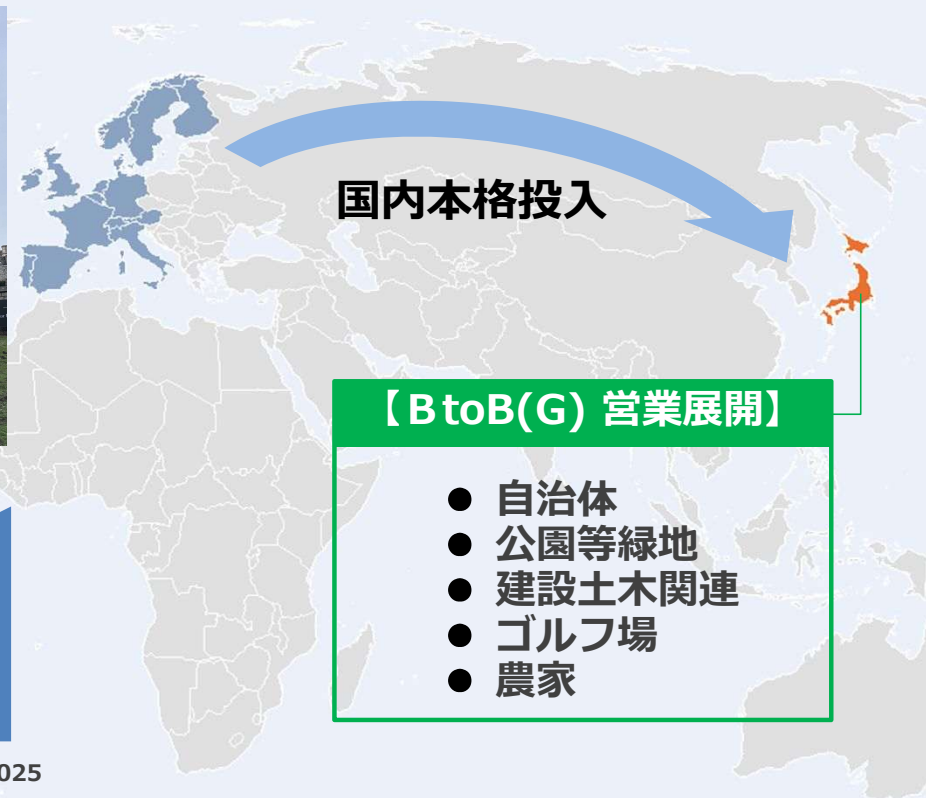


成長戦略 ▶ Non-Agri製品

ISEKI

欧州の景観整備向け製品 ▶ 国内Non-Agri市場の販路拡大を目指す

- ISEKIブランドは欧州で確固たる地位を確立
- プロユーザーの高い信頼を獲得
- 実績ある製品を日本市場へ本格投入
- 国内草刈関連機器売上高 100億円を目指す



【BtoB(G) 営業展開】

- 自治体
- 公園等緑地
- 建設土木関連
- ゴルフ場
- 農家



資産効率化

ISEKI

棚卸資産圧縮

- 製品組立工場集約・販売会社統合により棚卸資産を構造的に圧縮

棚卸資産回転率改善

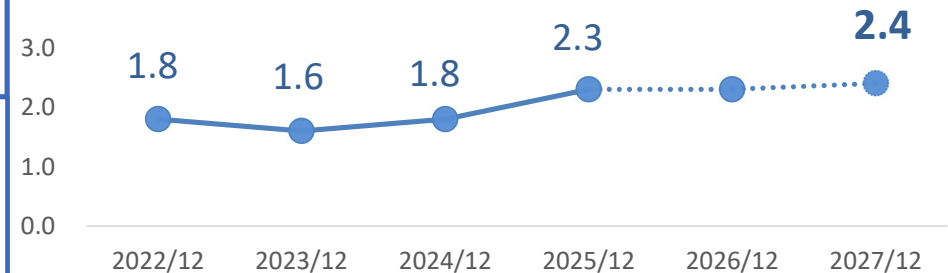
- ✓ 製品組立工場集約による調達・物流体制の構築
・ 季節商品に適時対応する生産体制
- ✓ 機種・型式集約 ➡ 生産・販売の効率化
- ✓ 販売会社統合による在庫一元管理（製品・部品）
➡ 在庫の効率運用（国内・海外（欧州））
- ✓ サプライチェーン戦略
・ 実需起点の生産・販売連携を強化
・ 生産リードタイム短縮

目標

◆2027年
2.4回転以上

計画以上

棚卸資産回転率（回転）

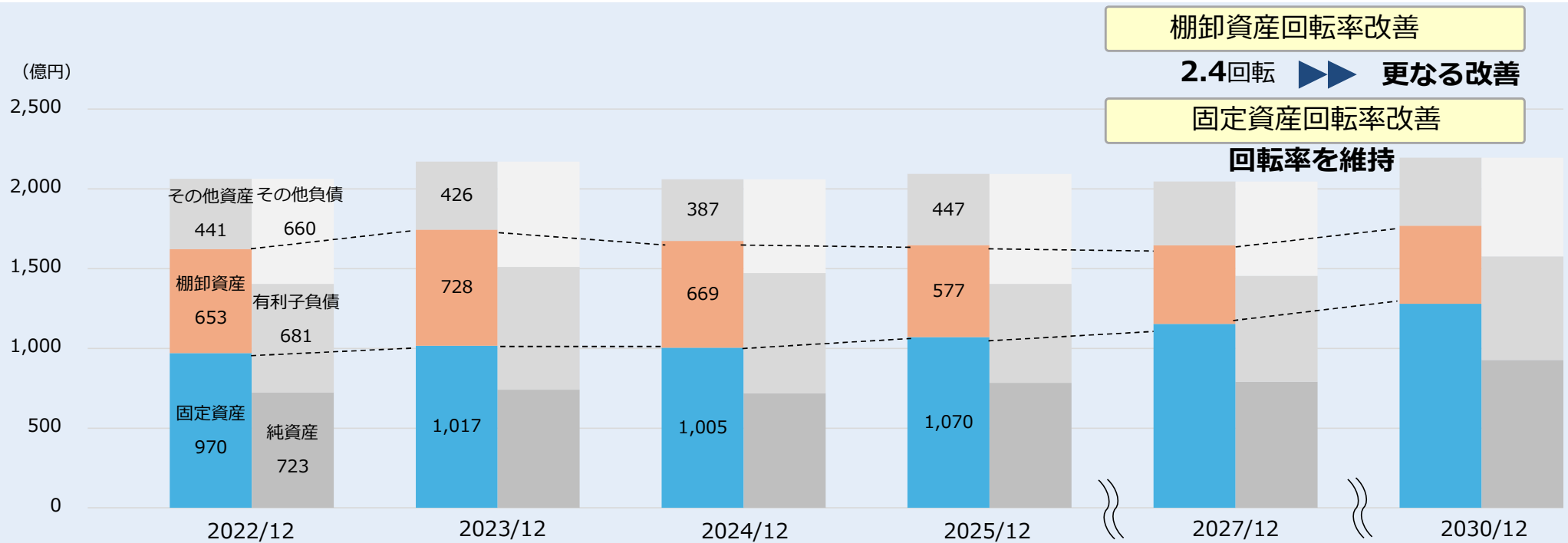


資産効率化

ISEKI

バランスシート改善の目指す姿

- 棚卸資産を売上増と在庫一元管理により大幅圧縮
国内販社統合・海外子会社連携による在庫の効率運用とサプライチェーン戦略の展開により更なる圧縮を図る
- 固定資産はプロジェクトZ投資で増加するが、ハードルレートを充足する稼働率の高い資産ヘシフト、構造改革に伴う余剰資産は売却により圧縮し回転率を維持

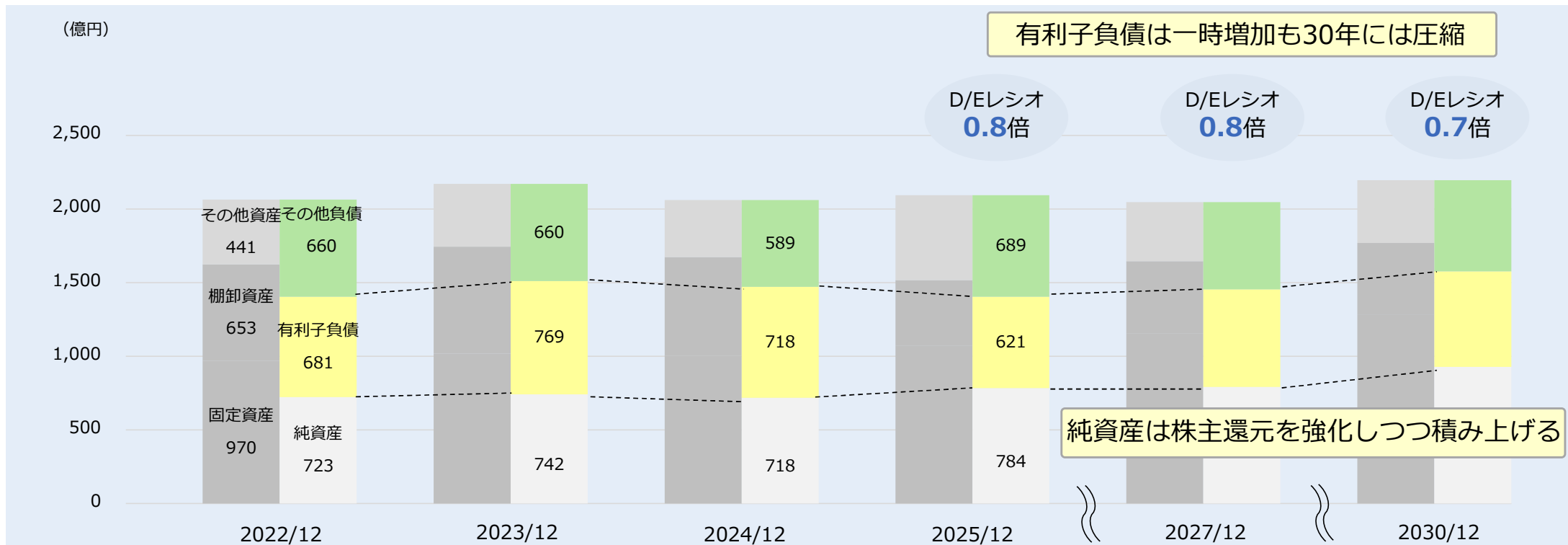


資産効率化

ISEKI

バランスシート改善の目指す姿

- 有利子負債は営業キャッシュフロー改善により削減、今後設備投資増により一時増加も2030年に向け圧縮
- 純資産は株主還元（配当）を強化しながらも、収益増強により着実に積み上げる

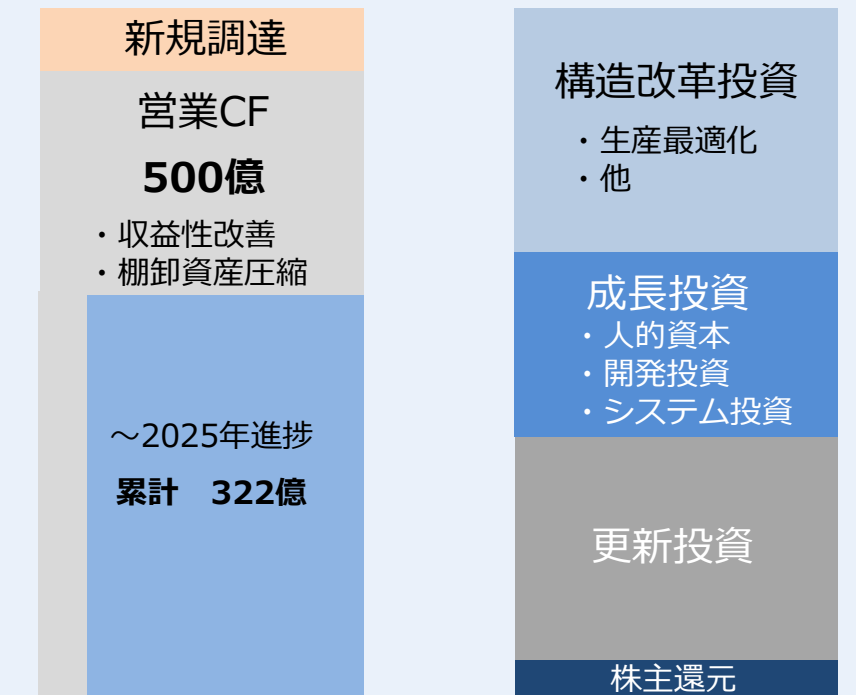


成長に向けたキャッシュアロケーション

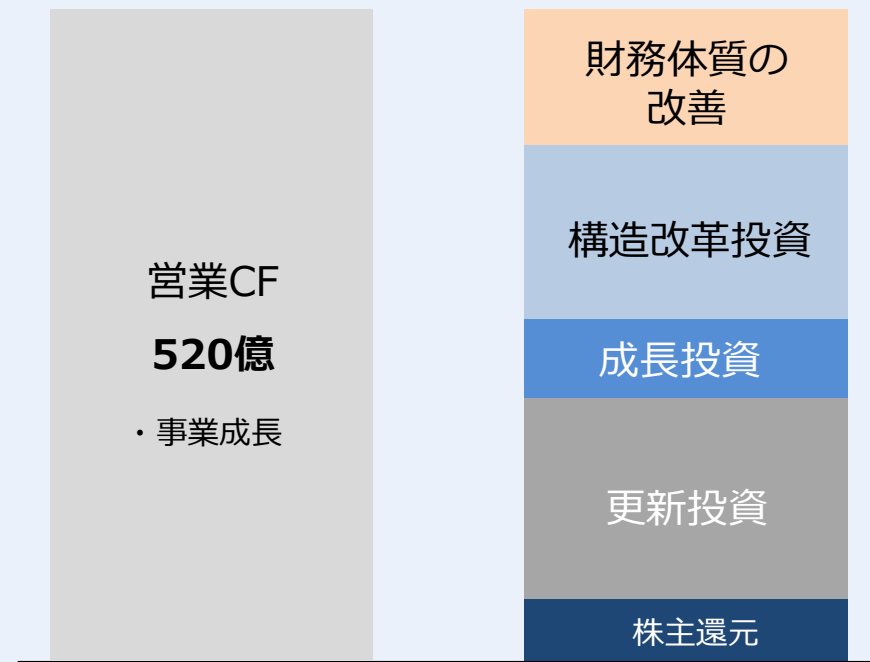
ISEKI

- 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
- 今後はコーポレートガバナンス・コード改定を見据え、資本コストおよび資本効率を意識した資本配分を行う

■ 2024～2027年（4年累計）



■ 2028～2030年（3年累計）





3. APPENDIX

- ＜計画概要＞
 - 地域別ポートフォリオ
- ＜抜本的構造改革 施策詳細＞
 - 生産最適化
 - 開発最適化
 - 国内営業深化

地域別ポートフォリオ

ISEKI

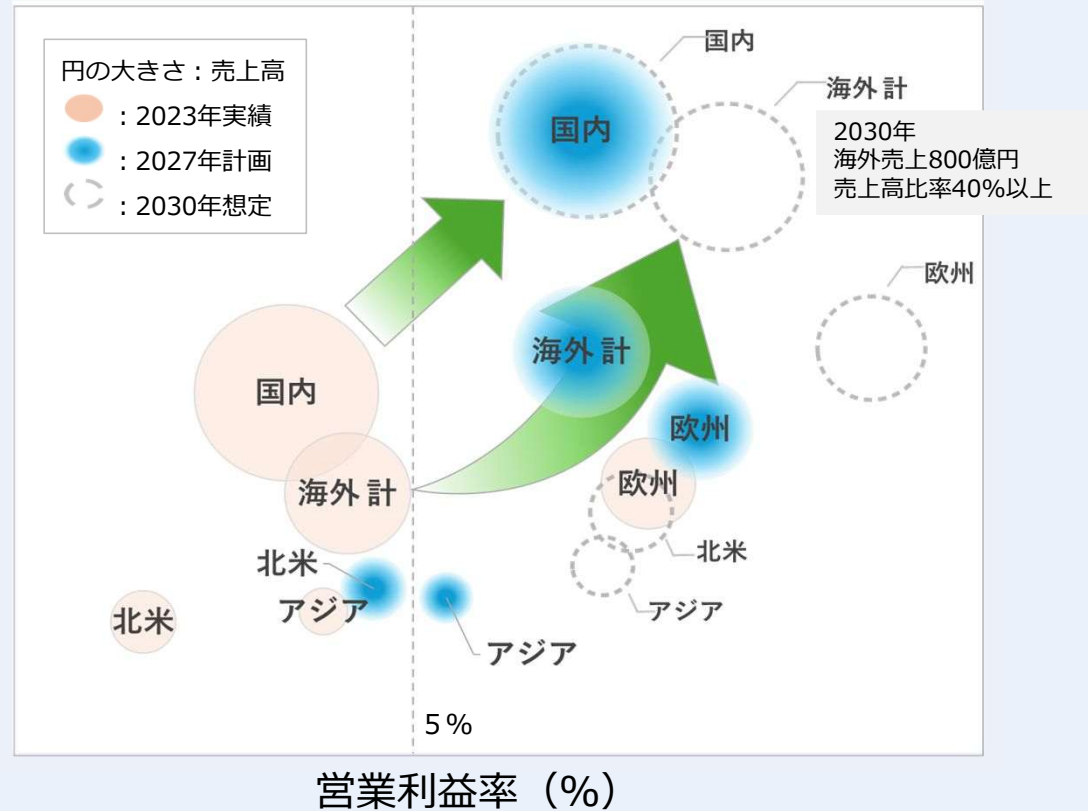
2027年・2030年想定 成長エンジンは海外

- 国内：売上高を維持しつつ製品利益率改善・IJ設立など業務改革に加え、Non-Agri市場の拡大により収益力を向上
- 海外：I U K社連結子会社化など欧州を中心に売上高を拡大、収益力をさらに高める

※IJ : (株)ISEKI Japan
IUK社 : ISEKI UK & Ireland社

地域別営業利益、営業利益率は
コーポレート費用を含まない試算

営業
利益



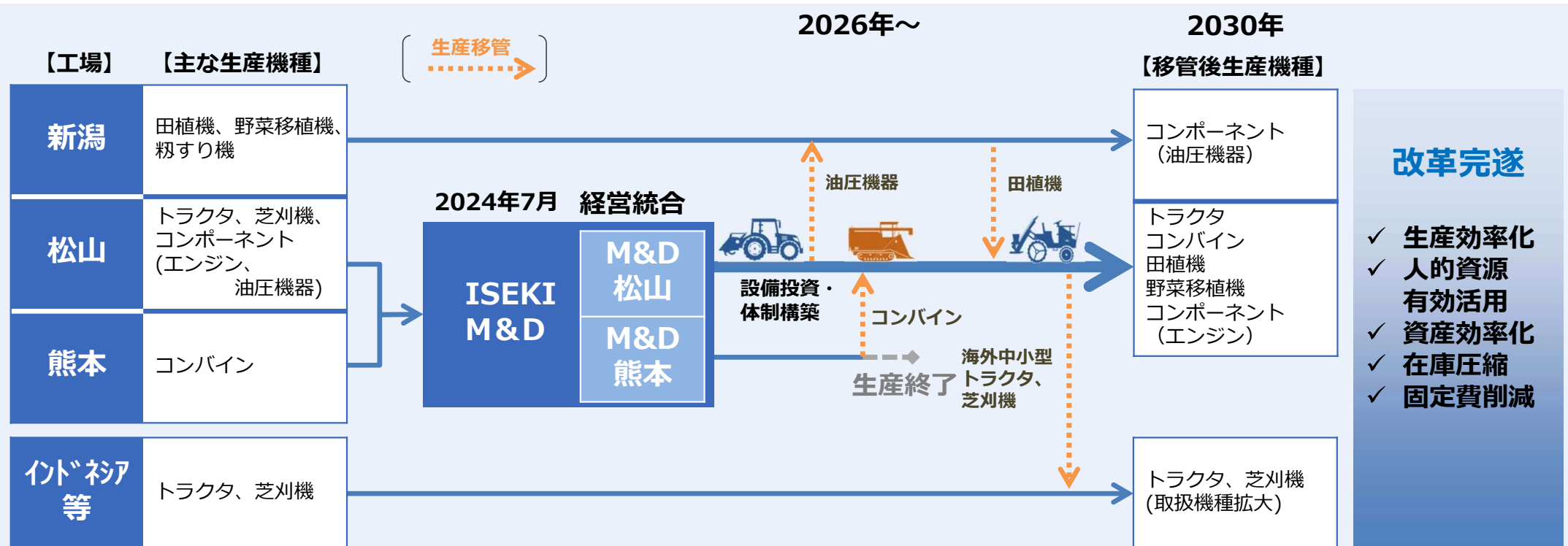
生産最適化 生産拠点再編

ISEKI

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

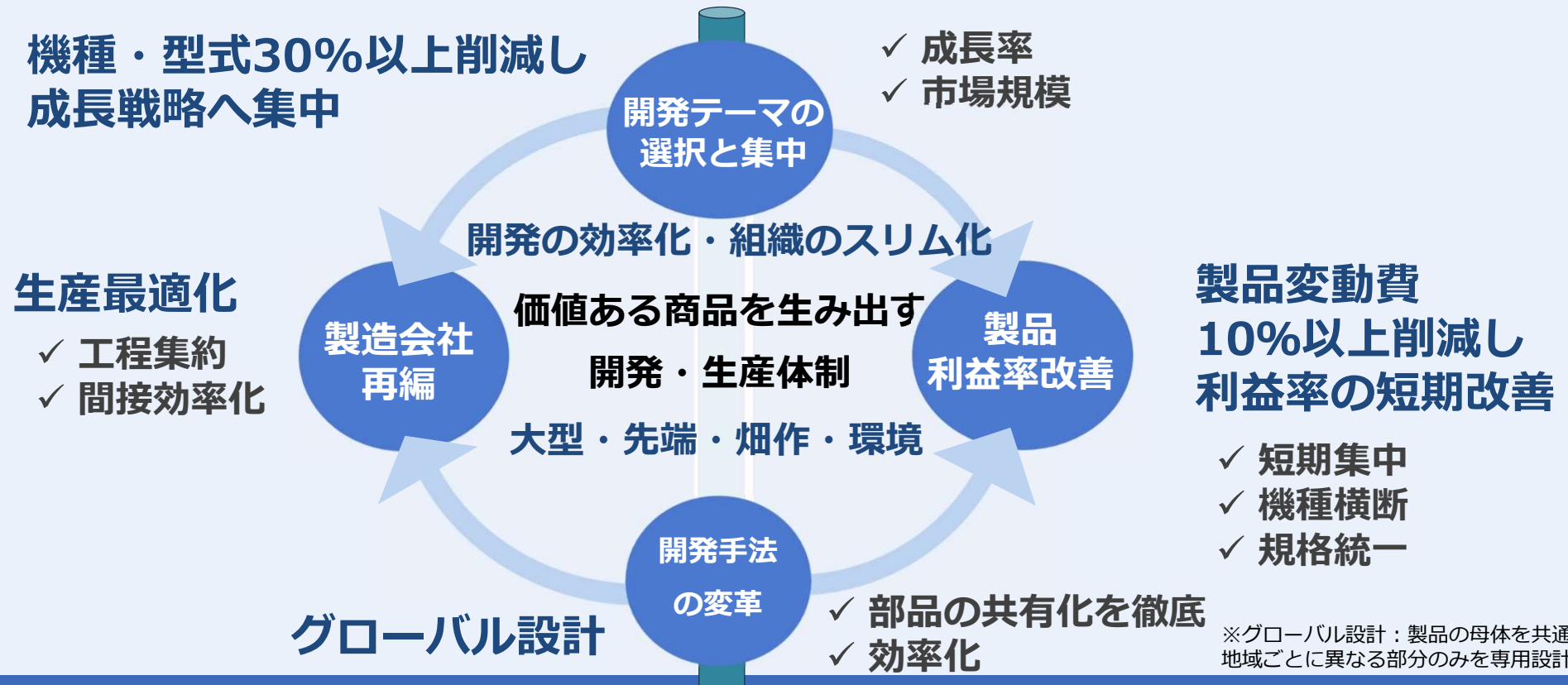


開発最適化

ISEKI

製品利益率の改善と開発の効率化 一部遅延

- 製品利益率の改善は当初計画より一部遅延するも、リソースを追加投入し回復を図る
改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年に目標達成を目指す
- 開発の効率化は削減機種・型式を確定次第、実行 計画通り進捗

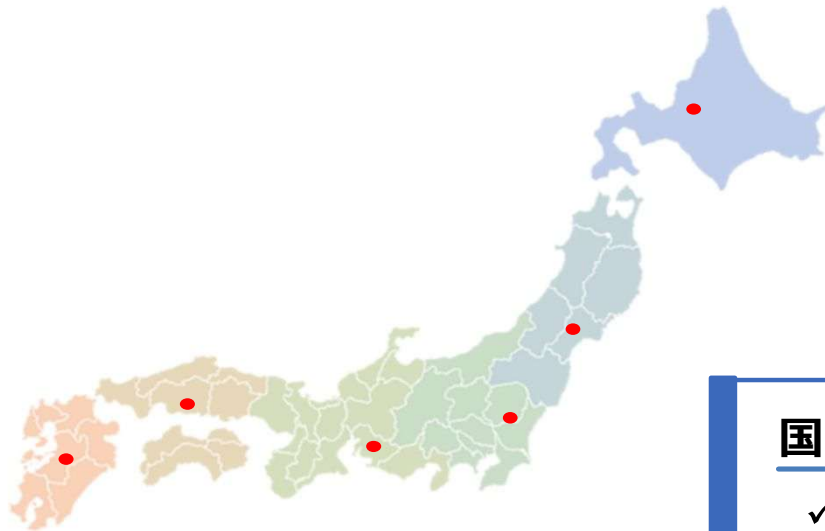


国内営業深化

ISEKI

ISEKI Japanを2025年1月に発足

- 国内広域販売会社（6社）および三重・セキ販売を経営統合
- 新会社と井関農機 営業本部機能を統合し、経営効率を向上
- 販売会社の経営・執行体制を刷新
迅速な意思決定と強力な推進力を発揮



計画以上



国内営業深化：成長戦略への基盤づくり

- ✓ 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

計画以上

◆ 2027年増益効果

2 20億円程度
(2023年比)

※当初 15億円

将来の見通しに関する記述についての注意

ISEKI

- ・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。



未来の
ために、
いま選ぼう。

井関グループは、
環境省による地球温暖化対策に資するあらゆる「賢い選択」を
促す国民運動である【COOL CHOICE】の取組みに賛同しています。
「賢い選択」の提案として「エコ商品」など
環境に配慮した商品の開発普及を推進しています。

食から日本を考える。

**NIPPON
FOOD
SHIFT**