



## 事業説明会資料 ～欧州事業と国内大型機戦略～

井関農機株式会社  
2026年4月20日

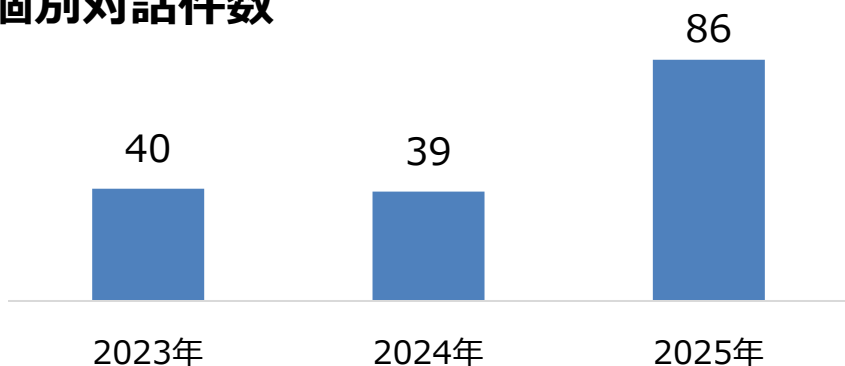
	内容	登壇者
第1部	全体概要	代表取締役会長 富安 司郎
第2部	海外成長戦略 ～欧州事業について～	取締役常務執行役員 谷 一哉
第3部	国内成長戦略 ～大型機戦略について～	代表取締役社長 小田切 元
第4部	質疑応答	

# 第1部 全体概要

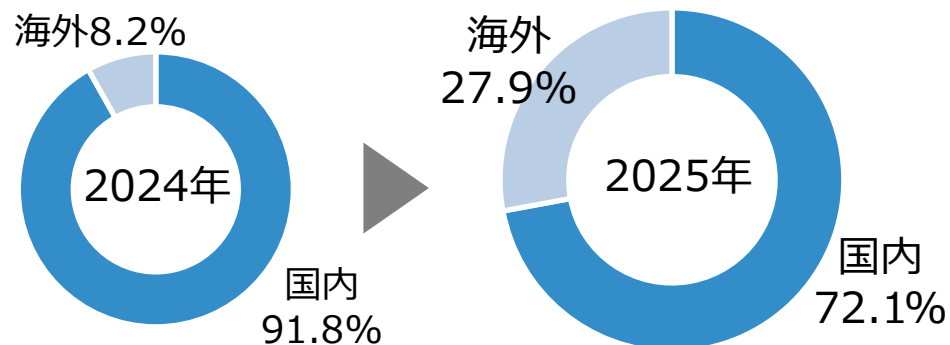


- 2025年、機関投資家・アナリストとの個別対話件数は**大幅増**。
- 本日は、個別対話でご質問の多い国内外成長戦略について、特に海外成長戦略の軸となる**欧州事業**と**国内大型機戦略**にスポットを当ててご紹介。

## ■ 個別対話件数

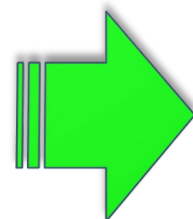


## ■ 対話相手の属性【国内／海外】



### <機関投資家・アナリストからのコメント>

- ・業績が期待でき、さらにプロジェクトZによって長期的に良くなりそうだとの見方になれば、株価も一段高まるのでは。
- ・米価が落ち着きを見せれば短期投資家は離れて行ってしまふ。次に投資家と語るべきは中長期的な材料だと考えている。



**成長戦略で軸となる**  
**「欧州」・「国内大型機」をご紹介**

# 井関の成長ストーリー ～プロジェクトZ～

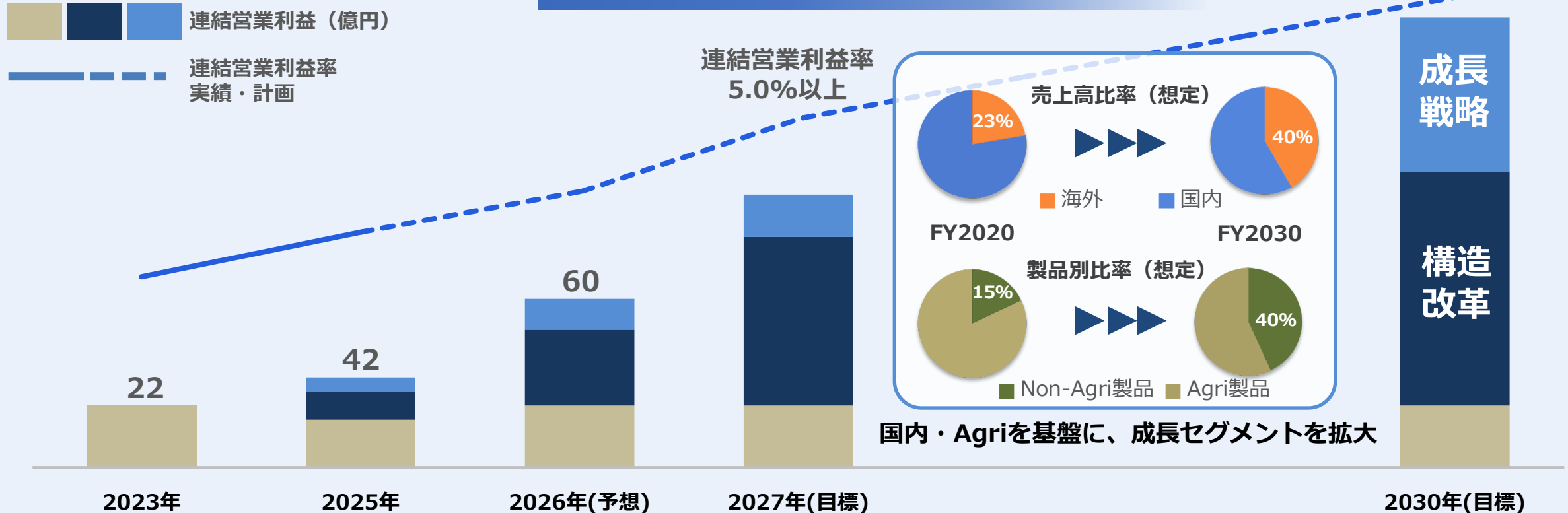
- 2024年から**構造改革**と**成長戦略**を実行。2026年から成長戦略が本格化。
- 海外は欧州を軸に売上拡大、国内は成長分野への資源集中で収益性改善。

プロジェクトZ

Vision

抜本的構造改革が着実に進捗

成長戦略を加速



# プロジェクトZの進捗

- 抜本的構造改革は概ね計画通り進捗。
- 成長戦略は、欧州子会社の連携強化、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

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産拠点再編</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点再編（コンバイン、油圧機器生産移管）を計画通り実行</li> <li>・業務改革・固定費削減効果は2026年から発現</li> </ul>
	開発最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品利益率改善</li> <li>■ 開発の効率化</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品利益率改善効果は2025年計画通り発現</li> <li>・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</li> <li>・機種・型式削減を計画通り実行中</li> </ul>
	国内営業深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長戦略への基盤作り</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ISEKI Japan発足、統合効果は2025年から順次発現</li> <li>・棚卸資産を計画以上に圧縮</li> </ul>
	強靱な企業体質への変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人員構成の最適化と人的資本投資</li> <li>■ 経費削減</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人員数・人件費ともに計画水準を維持</li> <li>・「挑戦と成果を評価する」人事制度改定</li> <li>・組織再編の中で重複業務の整理を実行中</li> </ul>
成長戦略	成長セグメントに経営資源を集中	海外 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域別戦略の展開</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・欧州販売体制の再編を完了、3社連携強化</li> <li>・アセアン市場での販売展開を実行中</li> </ul>
		国内 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長分野への集中</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「大型」「先端」商品の販売計画達成、草刈事業を本格展開</li> <li>・2026年大型トラクタ・コンバイン市場投入</li> </ul>

# 成長戦略の概要

- 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 ▶ 成長分野への集中：組織・体制再編完了、実行フェーズへ移行。

## 地域別戦略の展開

- ✓ 欧州事業の拡大
  - 英国ISEKI UK社を加え、3社連携によるシナジー創出を推進中
    - ※ISEKI UK社：ISEKI UK & Ireland社（Premium Turf Care社から社名変更）
  - 東欧や中東など低シェア or 未開拓市場への進出・事業拡大

## 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
  - ※Non-Agri製品：農業用以外機械（環境整備機械等）

増益効果

◆2027年 10億円程度      ◆2030年 30億円程度

※2023年比

## 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
  - ※大規模企画室：ISEKI Japan内の成長を担う組織
- 2026年大型トラクタ・田植機・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

増益効果

◆2027年 5億円程度      ◆2030年 7～10億円程度

※2023年比

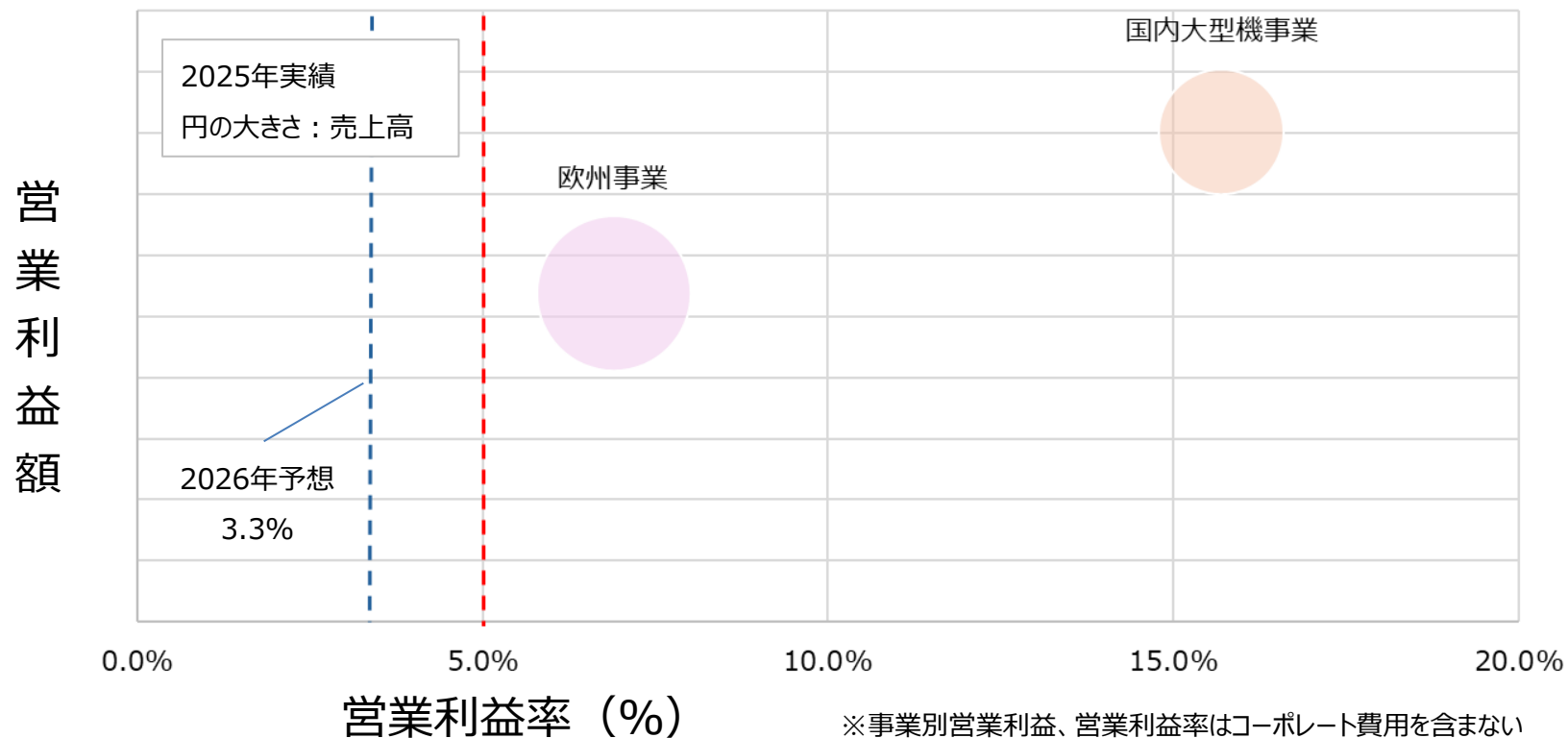
海外

国内

# 欧州事業、国内大型機事業の位置付け

- 欧州事業は海外事業全体を利益率で上回る“高収益事業”。
- 国内大型機は中小型機と比較し粗利率が高いことに加え、販売後の保守・点検需要が大きく、ライフサイクル全体でメンテナンス収入の拡大につながる。

欧州事業と国内大型機事業の営業利益額・率 (2025年実績)



欧州での景観整備事業 (除雪・草刈り)



国内大型農機

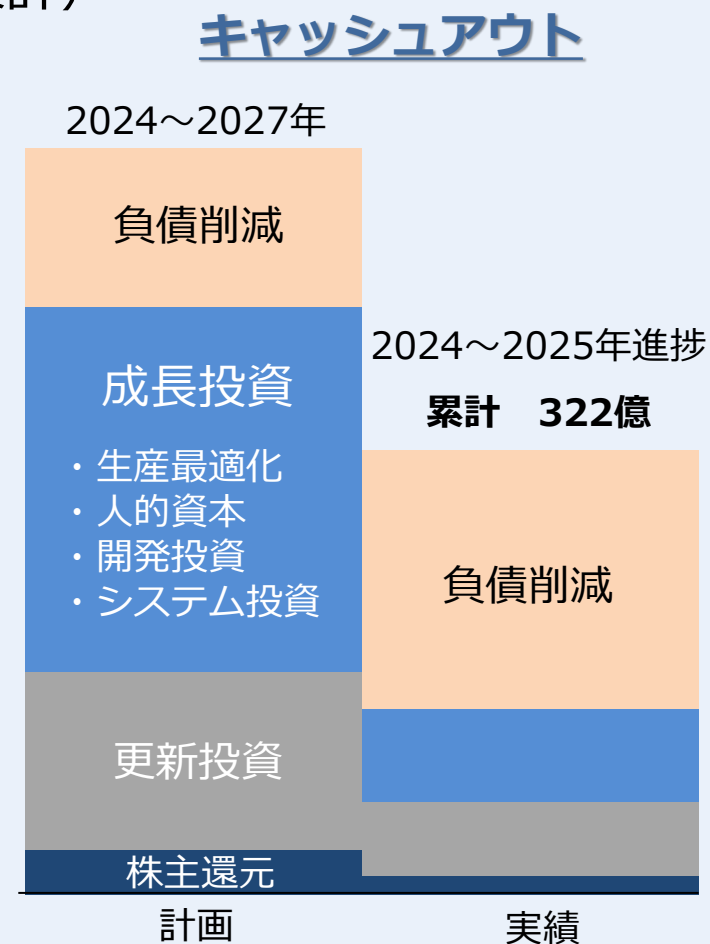
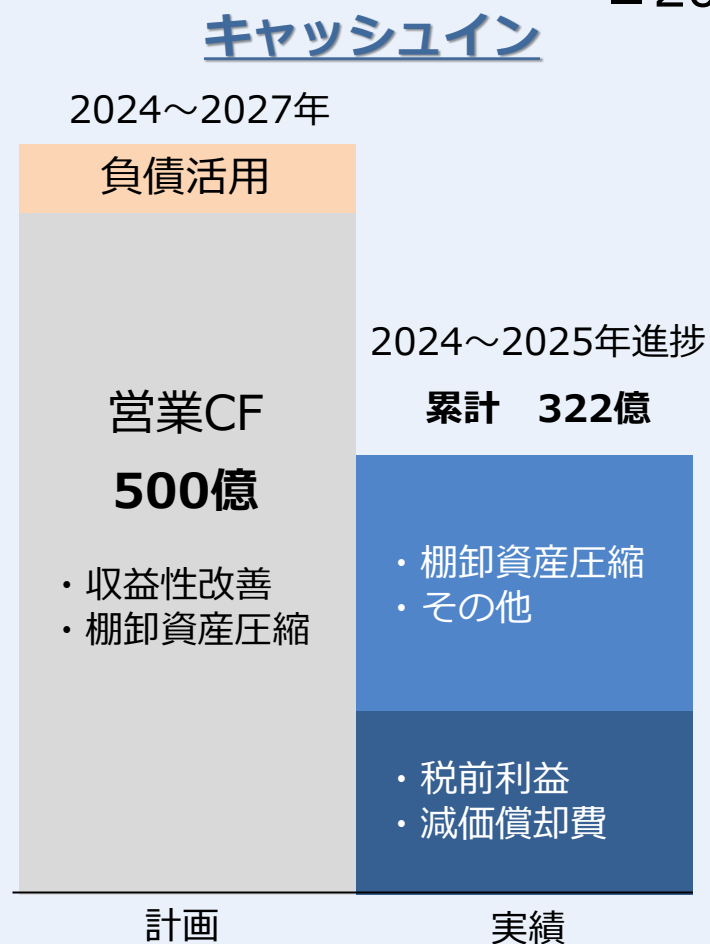
メンテナンス

※事業別営業利益、営業利益率はコーポレート費用を含まない  
 ※国内大型機事業は、メンテナンス収入を加えた試算

# 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**想定通り**に改善。
- 負債削減は計画を上回って進捗、2026年以降は成長投資が**本格化**。

■ 2024～2027年（4年累計）



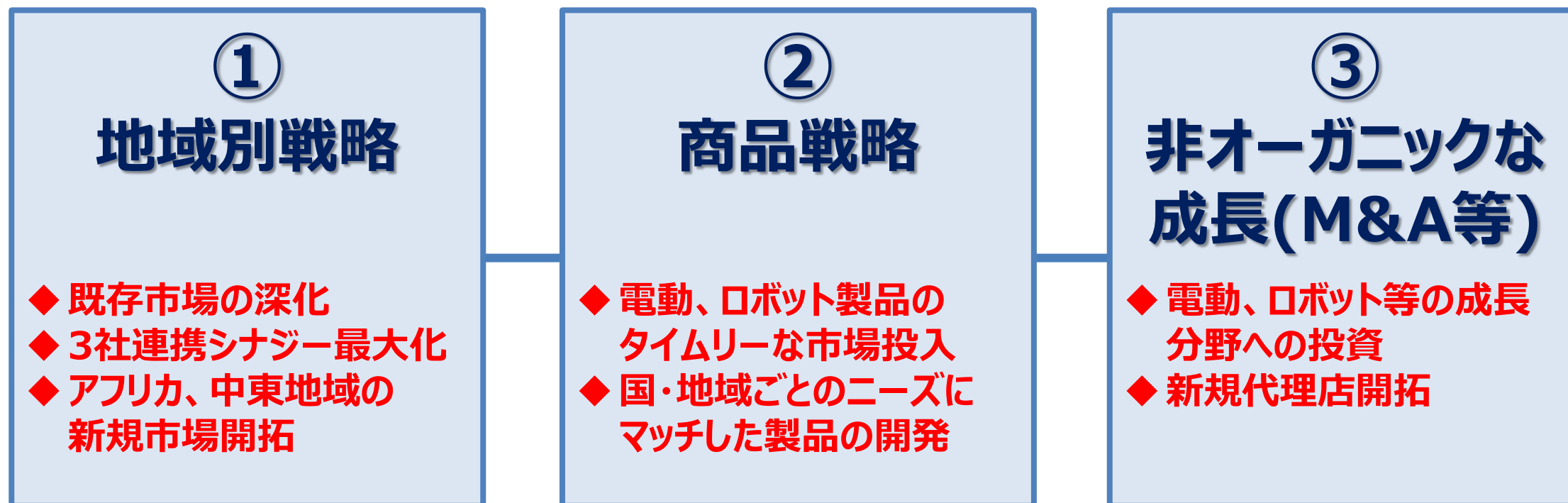
# 第2部

## 海外成長戦略

### ～欧州事業について～



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。




**中長期で欧州事業はISEKIの高収益成長ドライバー**

# 3つの成長軸

## 商品戦略、地域別戦略、非オーガニックな成長を軸として欧州事業成長

 :2025 ~ 2027年

 :2028 ~ 2030年



**商品戦略**

市場ニーズの先取り

電動・ロボット製品の早期投入

仕入れ商材による積極的な補完  
コンシューマー向け製品の拡充

顧客ニーズに合わせた機械のカスタマイズ

3子会社化の確立、及び効率化推進  
(共通購買、共通在庫)

成長が見込まれる分野  
(電動、ロボットなど)への投資

自社で開発したプロ用ディーゼル製品

欧州全域のカバレッジ

3社連携シナジーの最大化 × 既存市場の深化



中東、アフリカでのゴルフ場、スポーツ  
フィールド、リゾート地などの  
緑地管理業者向けの販売

**地域別戦略**

周辺・新興市場へ

現在

**非オーガニック  
な成長**

# 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。
- 欧州事業はISEKIの“**高収益成長事業**”

## 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)

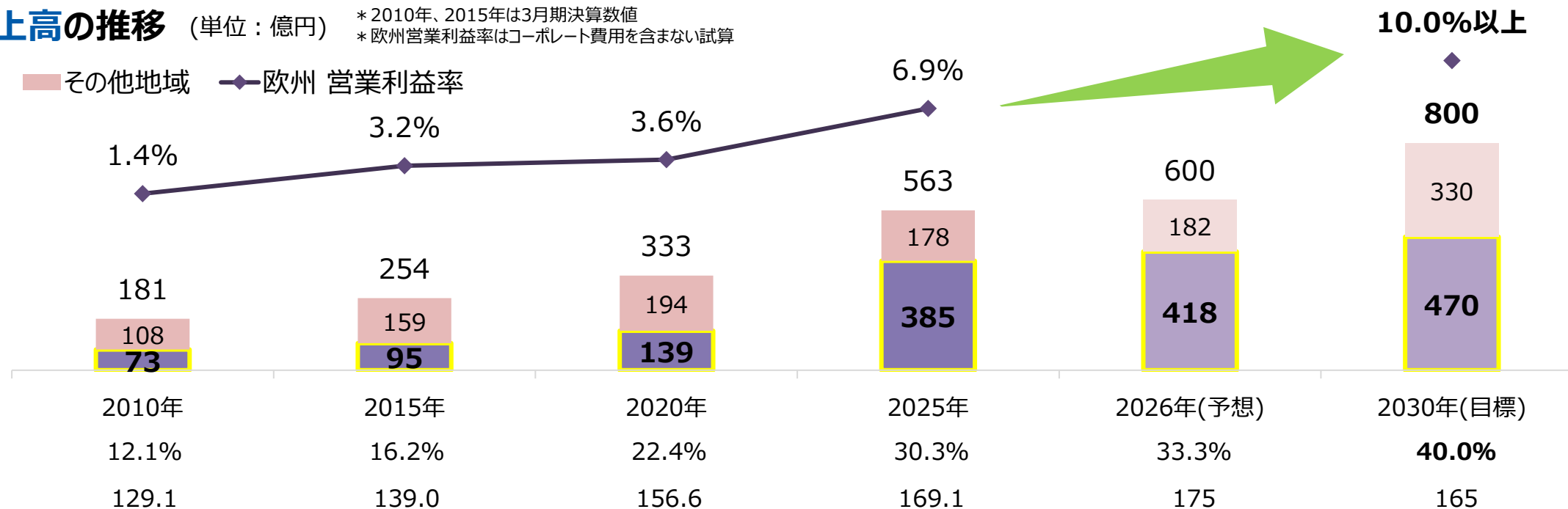
# 470億円以上

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 ◆ 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



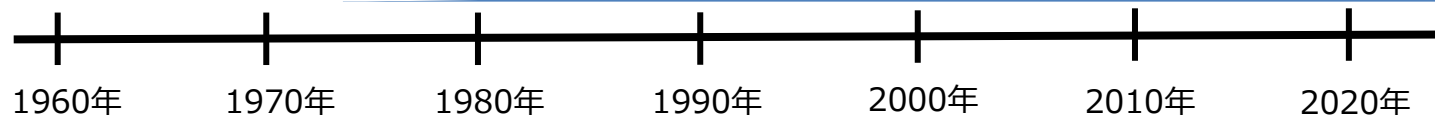
トラクタ・乗用草刈機  
累計出荷台数  
20万台超

Cultivating a reputation for  
excellence across Europe



"Our machines speak for themselves,  
so we encourage potential customers  
to try them out and see the quality of  
our products and services for  
themselves."

The Japan Timesにも掲載



## 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



# 欧州事業はISEKIの“高収益成長事業”

- 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、高収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

2025年1月からISEKI UKを連結子会社化。管理業務の共通化など、効率的なオペレーションを推進。



## 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。

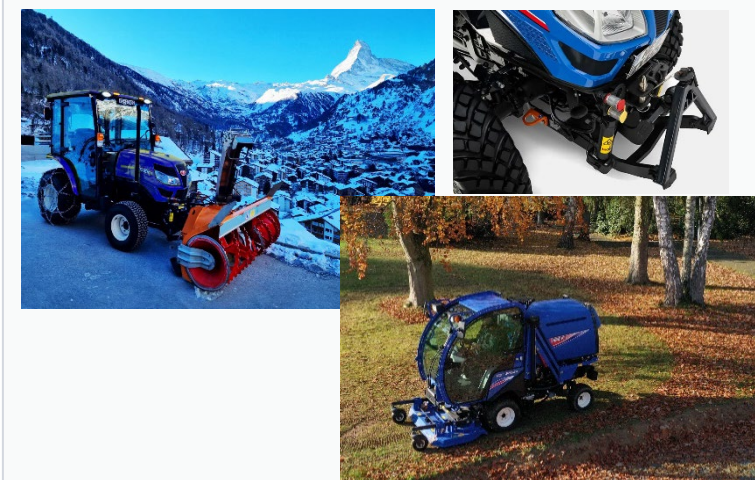
	販売店数
ISEKIフランス	200店以上
ISEKIドイツ	150店以上
ISEKI UK	100店以上

### 【商流】



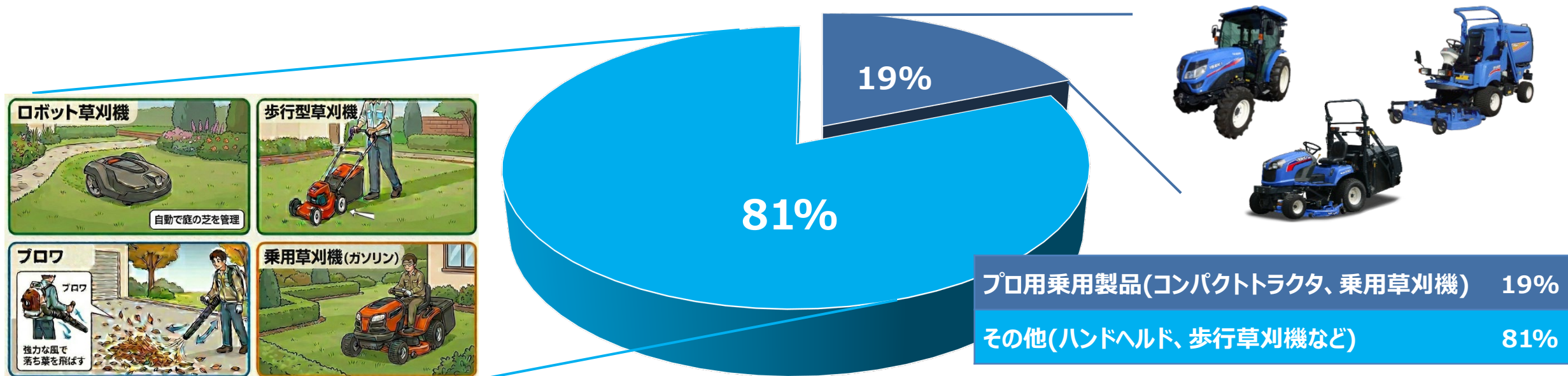
## カスタマイズ

国・地域ごとのニーズを的確に捉え、それに応じた製品設計およびカスタマイズ対応。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。

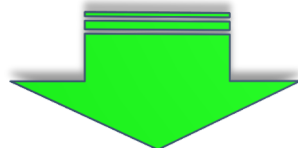


# 欧州 景観整備市場の規模

- 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ていない巨大な市場

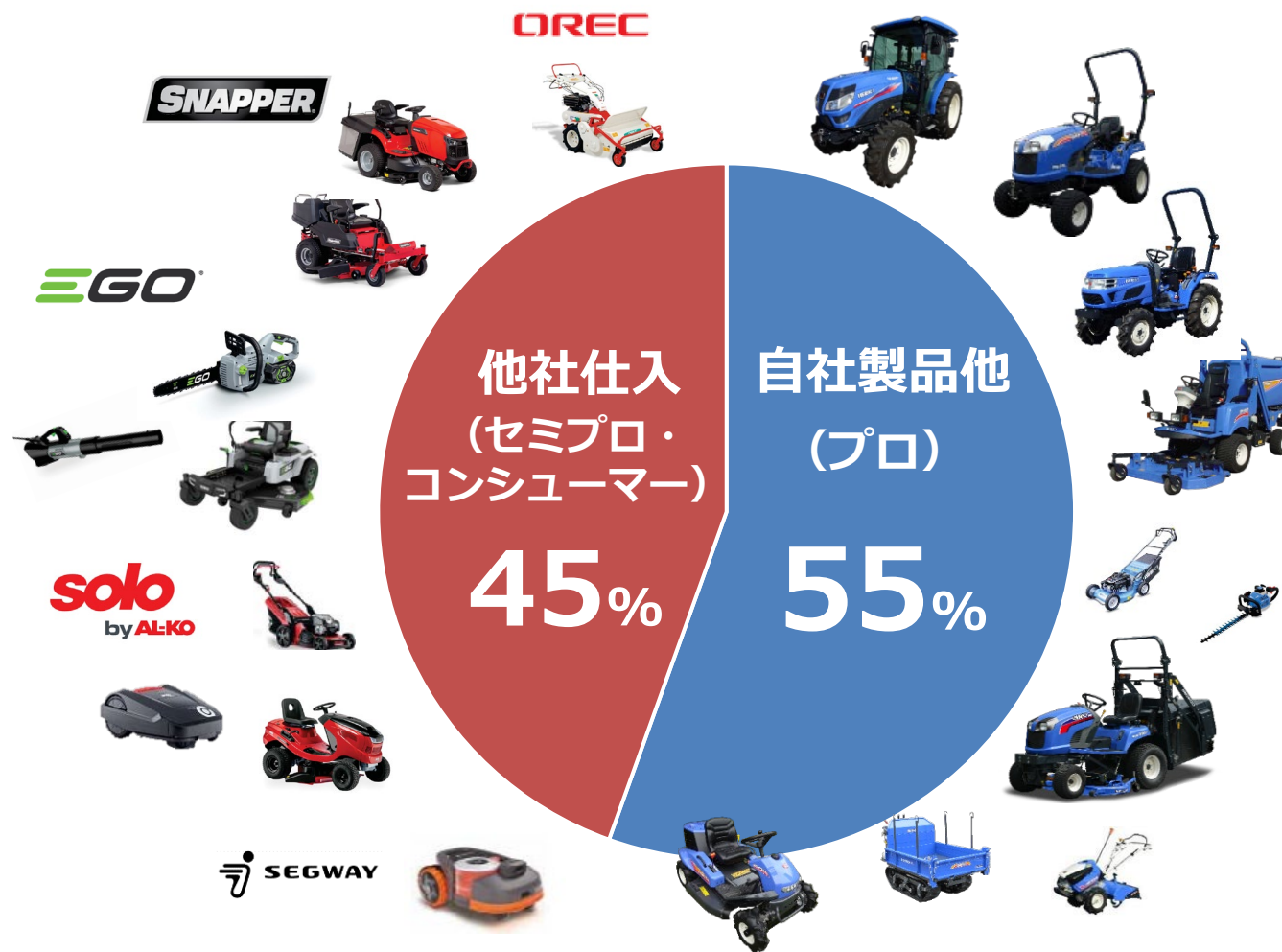
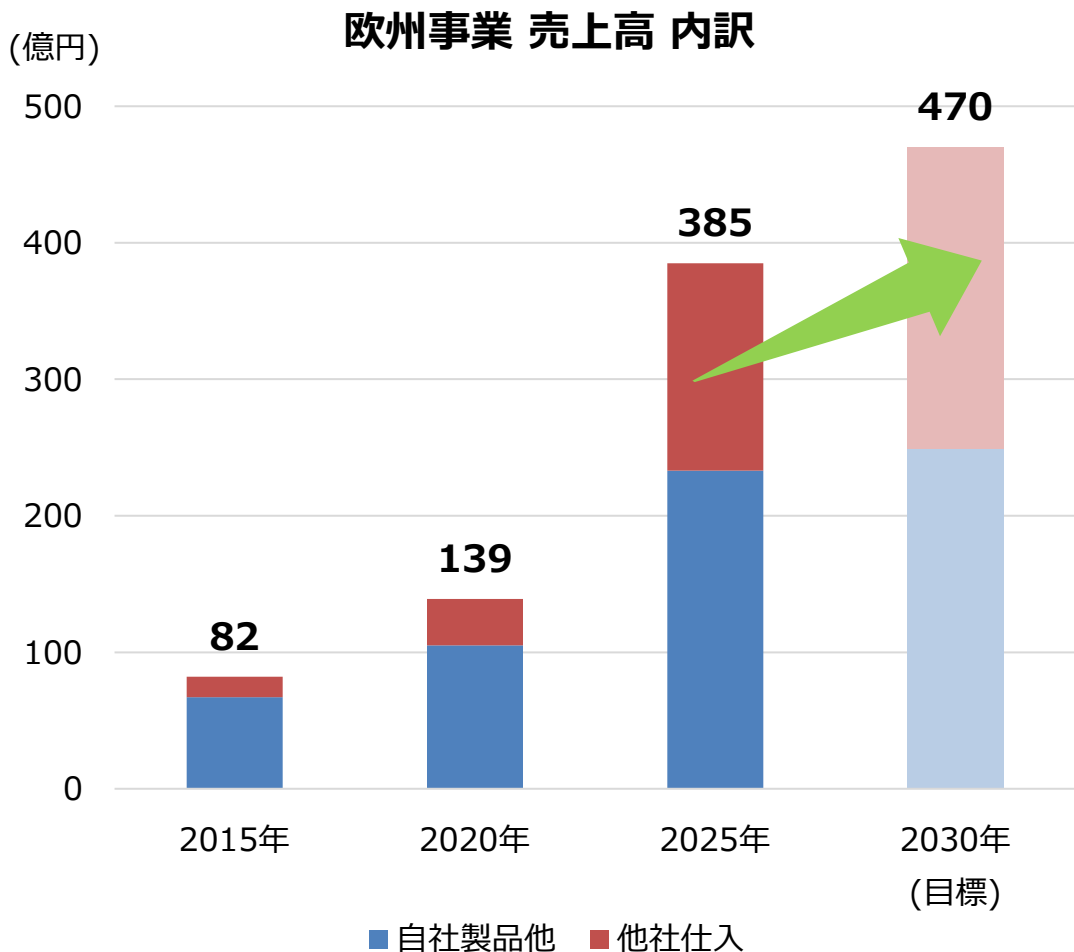


**この領域の品揃え強化により、更なる事業成長が見込める**

# 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)



# ISEKIフランスにおける取り扱い商材の推移

□ 電動製品、ロボット製品の取り扱いが増えている

## 過去10年のISEKIフランスの取り扱い機種数

動力	2015年	2020年	2025年
ディーゼル製品	22機種	➡ 21機種	➡ 20機種
ガソリン製品	146機種	➡ 141機種	➡ 123機種
<b>電動製品</b>	<b>21機種</b>	<b>➡ 53機種</b>	<b>➡ 129機種</b>



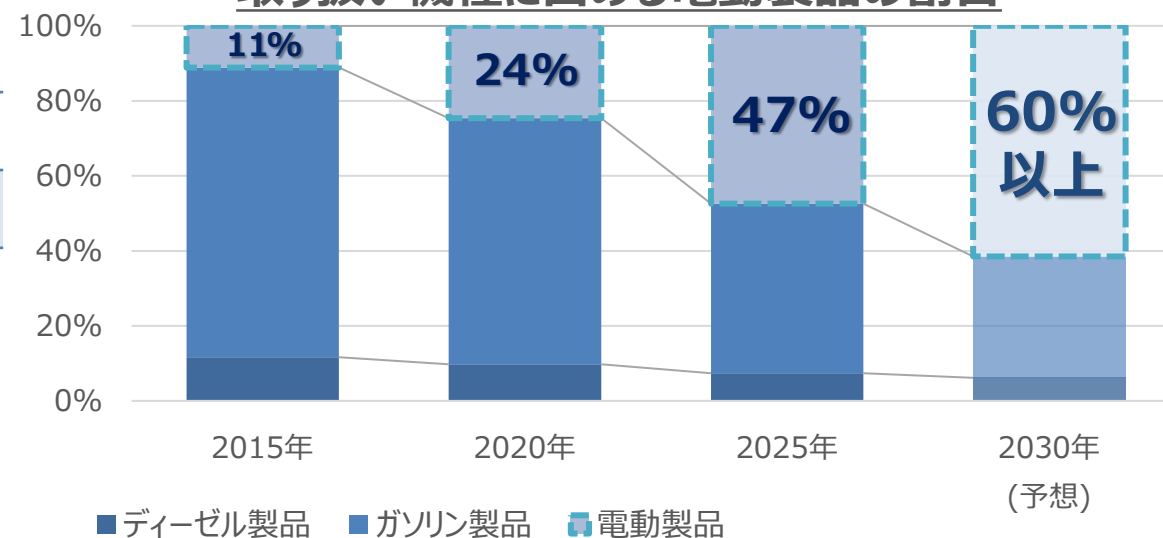
電動OPE製品※ 2015年：22機種 → 2025年：68機種

ロボット草刈機 2015年：5機種 → 2025年：19機種

※Outdoor Power Equipmentの略称  
園芸用・農業用・林業用などで用いる小型屋外作業機。  
(刈払い機、チェーンソー、ブロワ等)



取り扱い機種に占める電動製品の割合



- 主力製品の需要は底堅く、**人手不足**と**環境規制**がもたらす構造的変化大。
- 市場は成熟期から、高度化と環境対応による**再成長局面**へ。

## 人手不足解消

オペレーターの作業快適性向上、ロボット化や効率化による省力化ニーズ

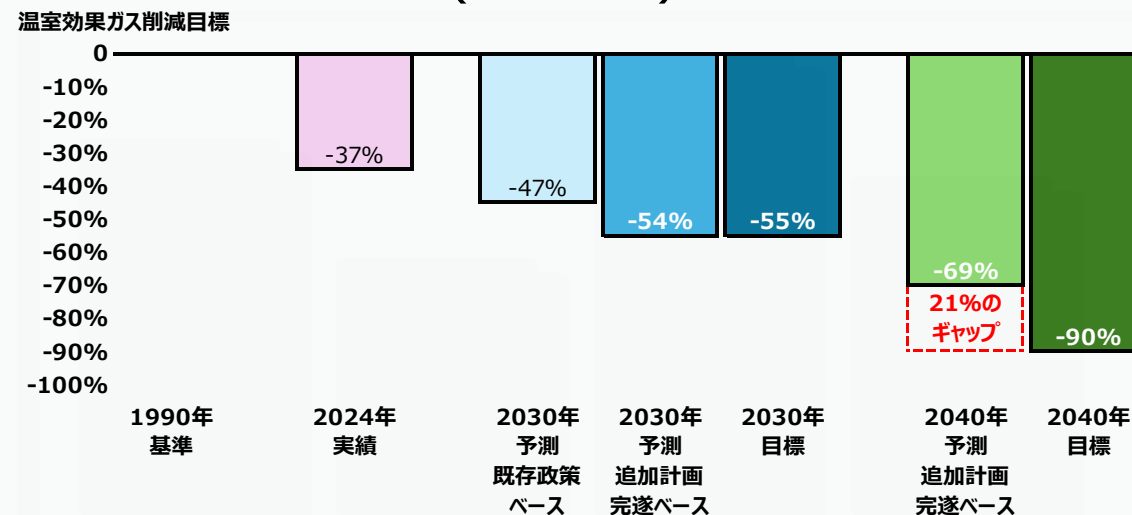
業種	EU加盟国で就業者が不足している国
造園・園芸業	ベルギー、ブルガリア、ドイツ、デンマーク、フィンランド、イタリア、リトアニア、スロバキア
建設業	ベルギー、ブルガリア、キプロス、チェコ、ドイツ、デンマーク、フィンランド、クロアチア、ハンガリー、イタリア、ルクセンブルク、ラトビア、マルタ、スロベニア、スロバキア

出所：EURES(欧州労働機関)発行 Report on labour shortages and surpluses 2024

**EU加盟国の中でベルギー、ドイツ、デンマーク、フィンランドは賃金水準が高く、造園・園芸業、建設業ともに人材獲得が困難。労働者の高齢化と若年層の業界離れによる「構造的な労働力不足」**

## 環境規制対応

環境規制対応製品(電動など)の需要が拡大



EEA (European Environment Agency)発行のレポートTrends and projections in Europe 2025

- ・ 法的拘束力のある削減目標(1990年比)  
2030年目標：少なくとも55%削減 (Fit for 55)  
2040年目標：90%削減
- ・ 2040年の着地予測  
追加計画を全て実行した場合でも 69%削減にとどまる (90%目標に対し21ptのギャップ)

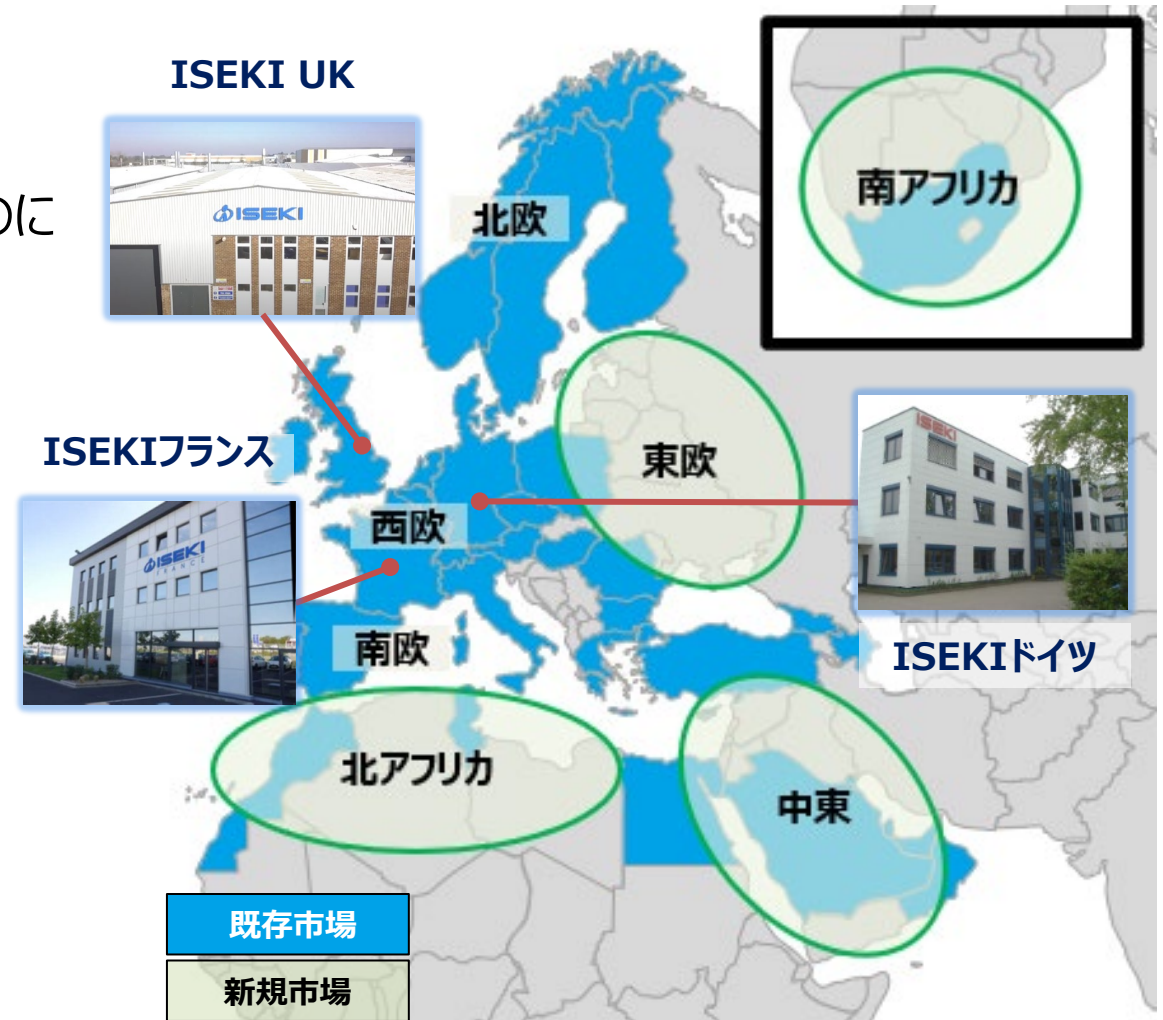
# 【成長軸①】地域別戦略：既存市場と新規市場への展開

□ 欧州 3 子会社の連携を強化し、既存市場での収益率向上、新規市場でのボリューム拡大を図る。

- 欧州子会社3社による連携シナジーを最大化
  - 既存市場のさらなる深化を図り、収益基盤を強固なものに
  - 管理業務の共通化、在庫の一元管理による収益改善
- アフリカ、中東地域など新規市場の開拓
  - ゴルフ場、スポーツフィールド、リゾート地などの緑地管理業者向けの販売



スポーツフィールドでの芝管理作業（中東）

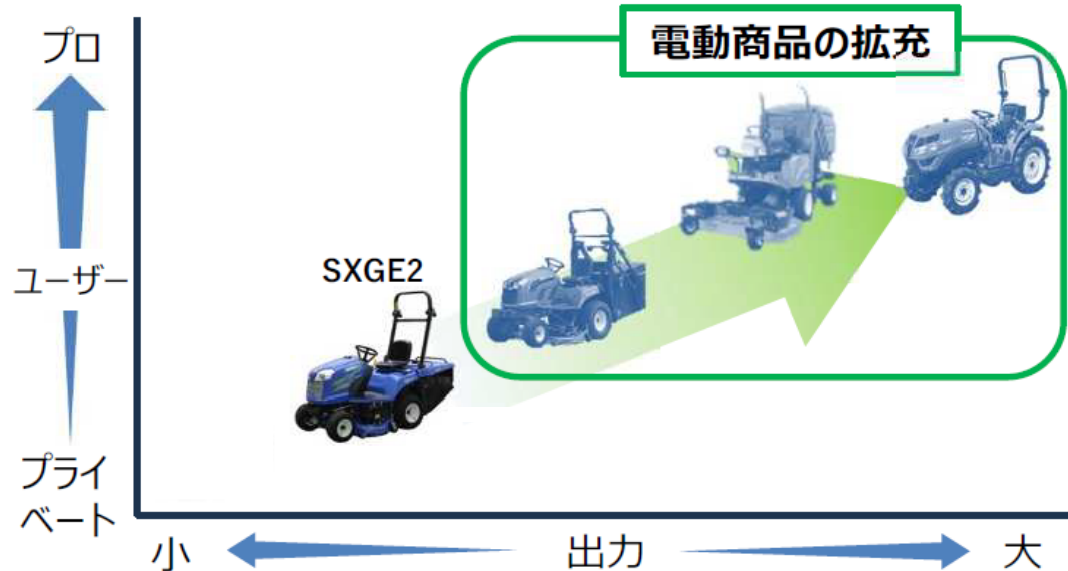


# 【成長軸②】商品戦略：ニーズを先取りした商品展開

□ 市場が求める商品を最速で投入。さらなるキャッシュを生み出すサイクルを回す。

## 電動化への取り組み

- ・電動化の需要や市場を検証するため、電動乗用草刈機 SXGE2を限定販売。
- ・限定販売で得られたデータをもとに、プロユーザー向けや他機種種の電動化に取り組む。

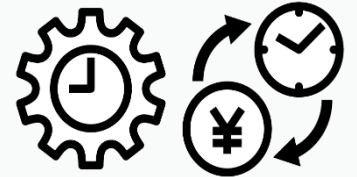


## 自社開発と外部リソースの最適化

### 【現状・課題】

開発スピードとコストに課題。

限られたリソースの中、プロからコンシューマー向け製品を自社単独で開発するのは困難。



### 【今後のアプローチ】

#### ① コア領域への「集中」

- ・自社の開発リソースを「本格プロ向け製品」へ集中投資

#### ② 外部リソースによる「積極的な補完」

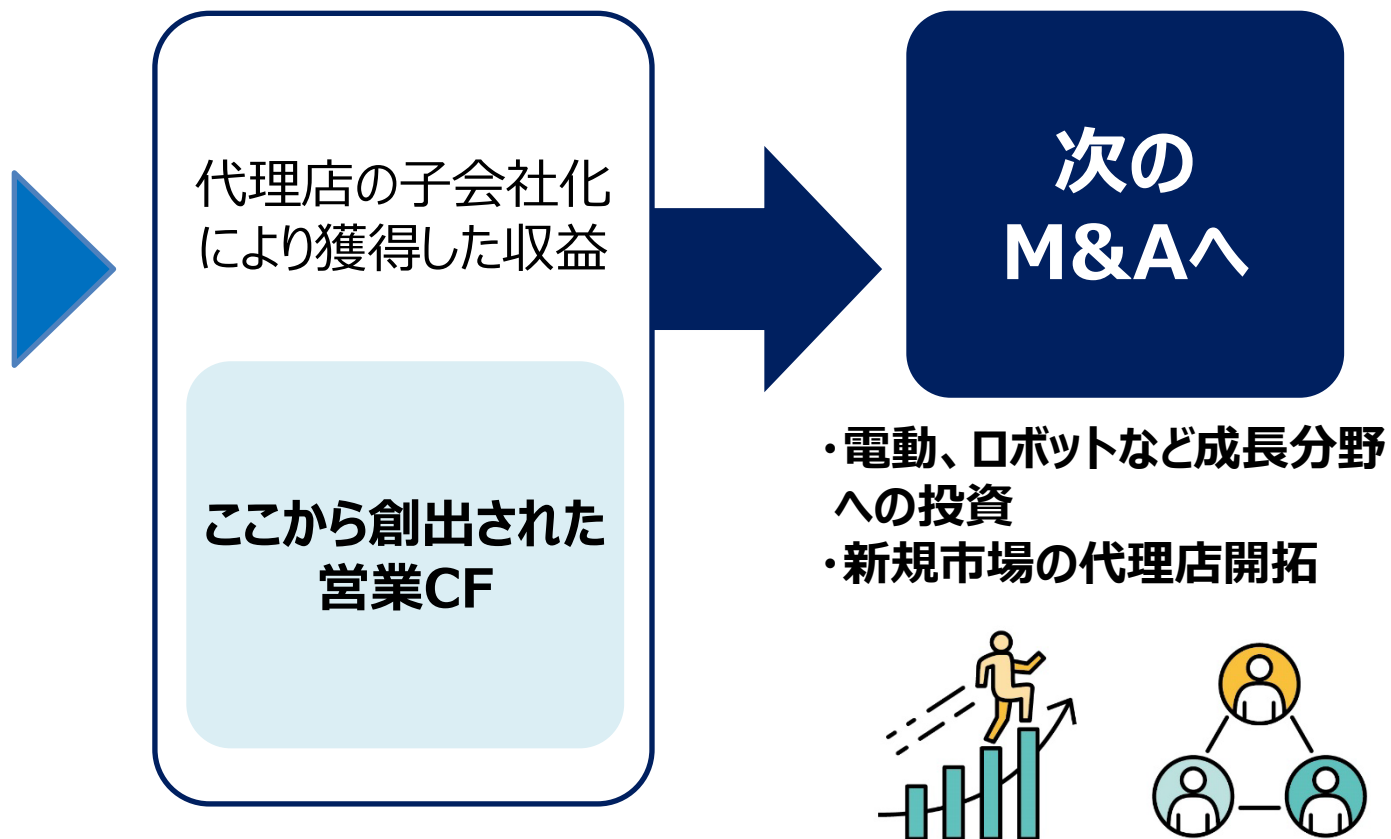
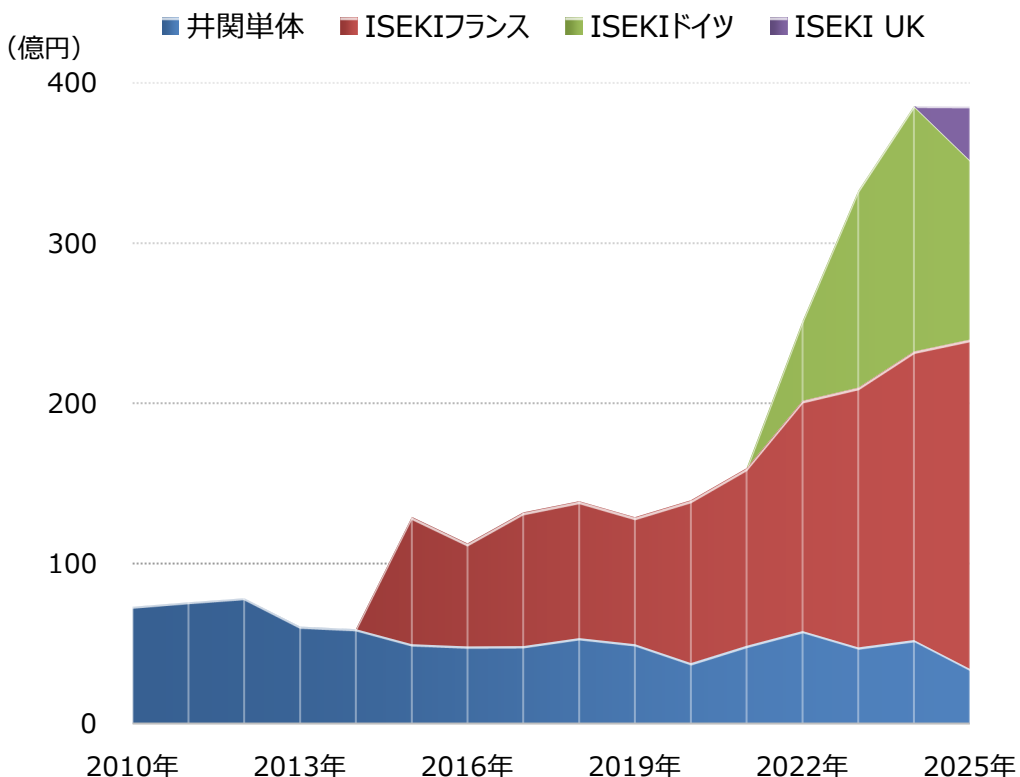
- ・コンシューマー向け製品の仕入れ拡充
- ・電動・ロボット製品の共同開発による開発スピードアップ



# 【成長軸③】非オーガニックな成長

□ 過去の投資成果を確実なキャッシュ(営業CF)として回収し、それを次世代の成長領域へ再投資することで、事業規模を連続的に拡大。

欧州売上高の内訳 (会社別)



- 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



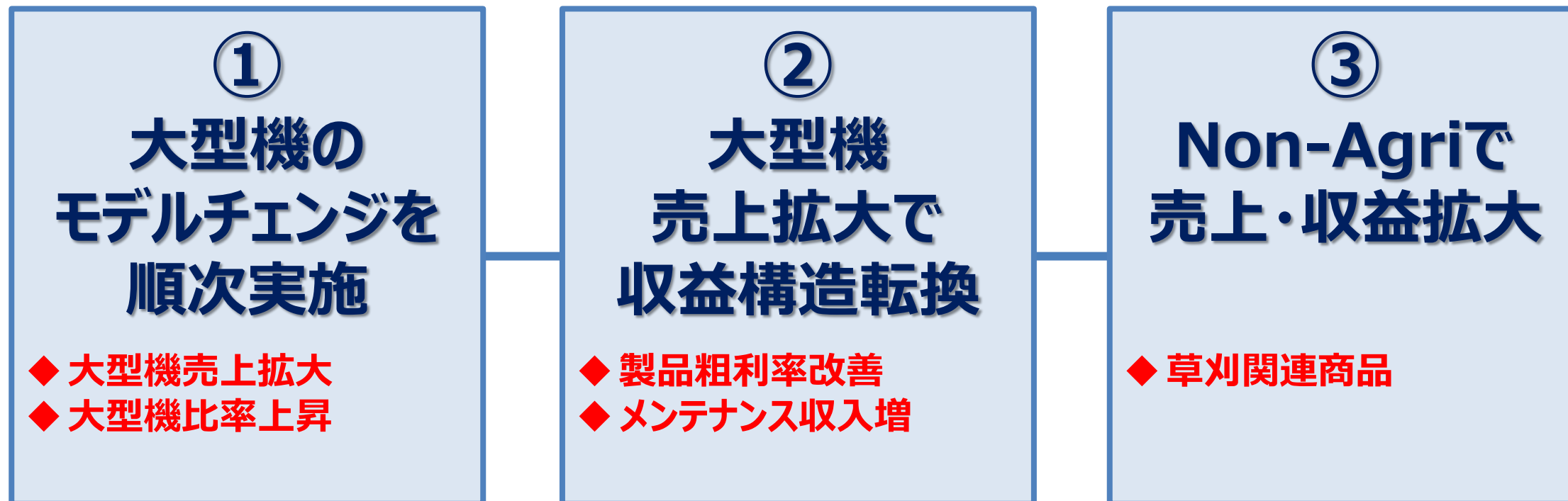
# 第3部

## 国内成長戦略

### ～大型機戦略について～



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。

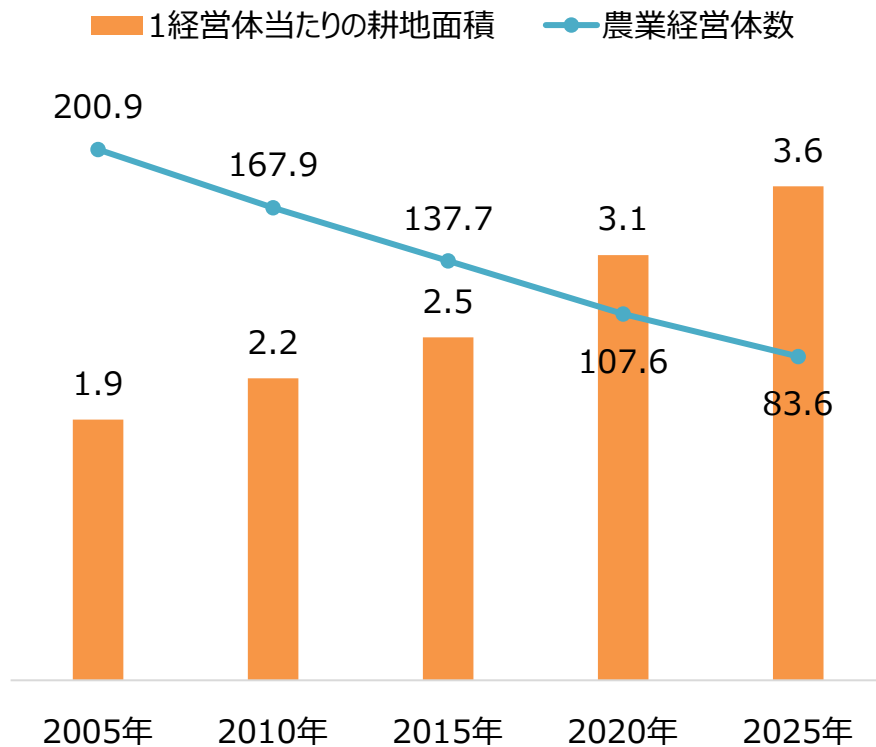


**中長期で営業CFと営業利益率を構造的に引き上げる**

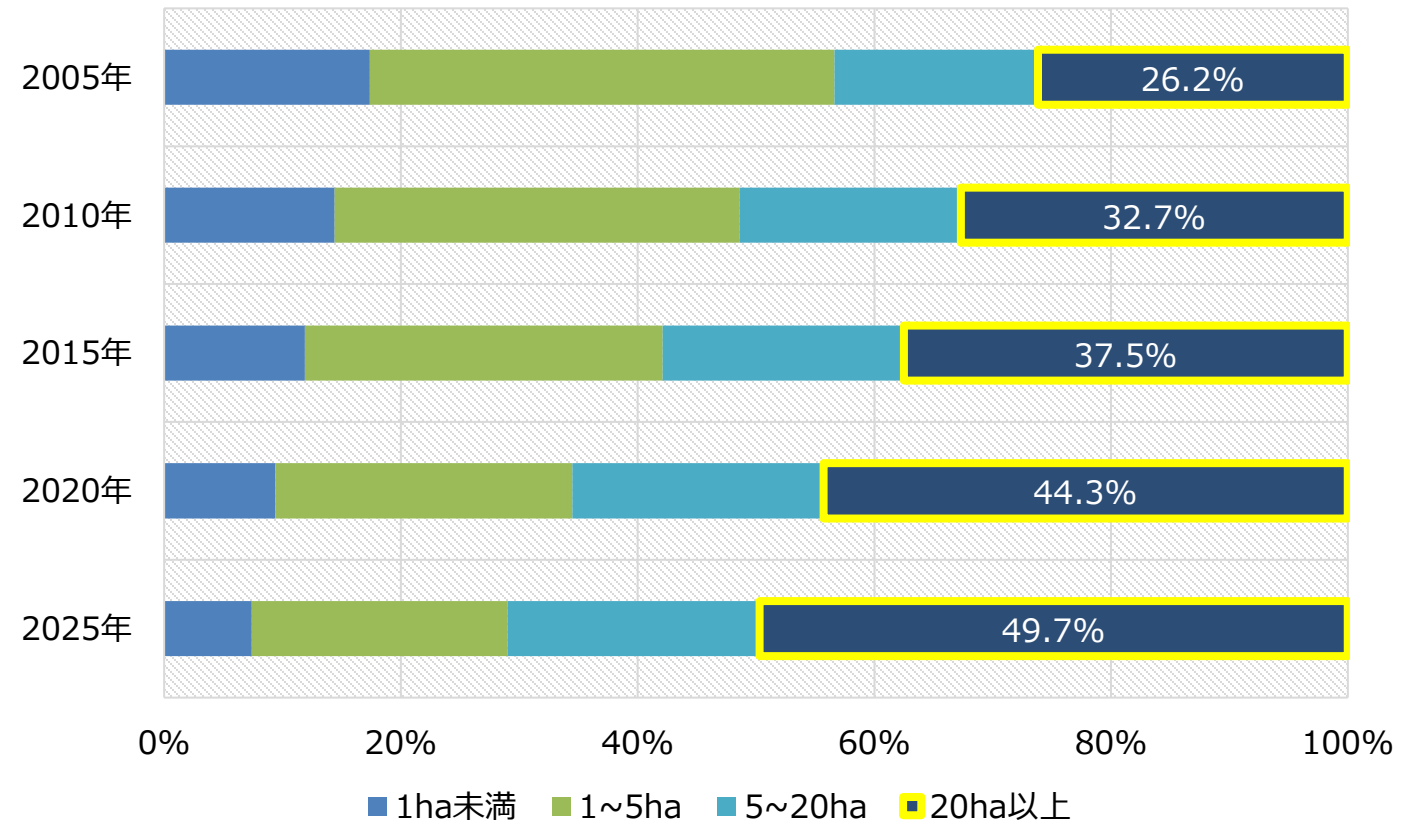
- 農業は家族経営中心から法人などによる**大規模化へ転換**が進む。
- 労働力不足解消、生産性向上のため**大型・先端農機**の普及拡大は必須。

## 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）

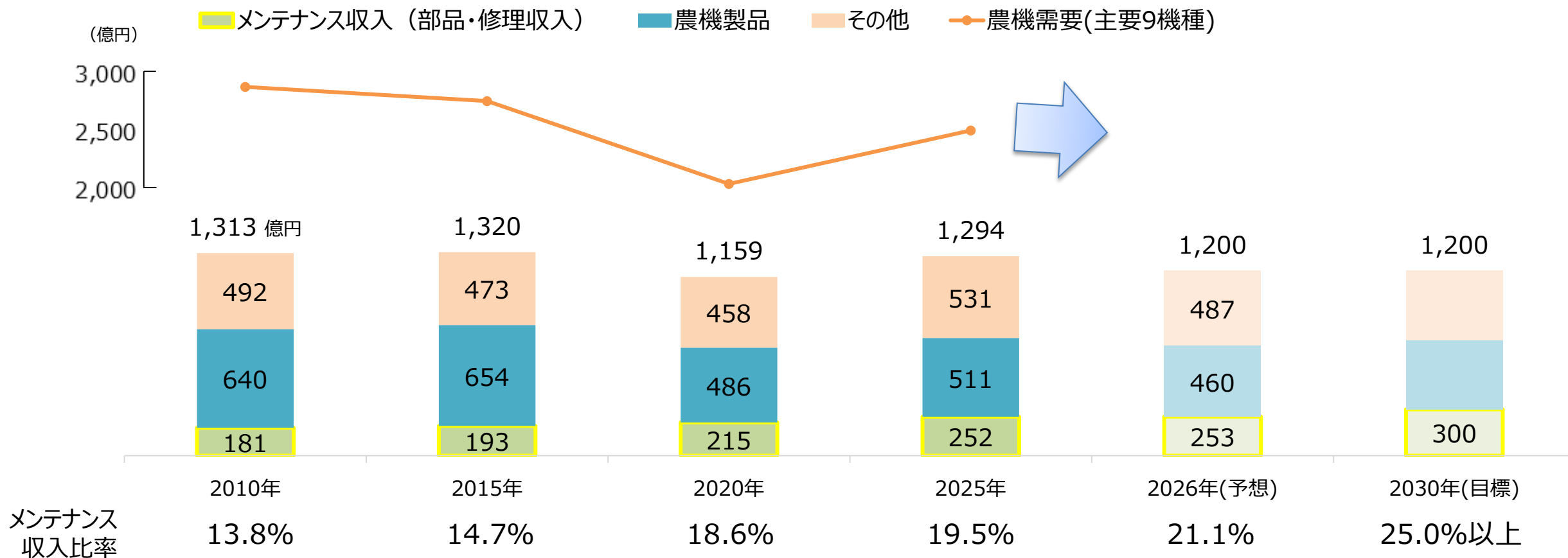


## 経営規模別の経営耕地面積割合



# 国内売上高の推移

- 農機製品売上高は稲作用・小型機を中心に減少・横ばい傾向。
- 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。



\* 2010年、2015年は3月期決算数値

\* 主要9機種：トラクター、コンバイン、田植機、耕耘機、乾燥機、粃すり機、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

# 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**

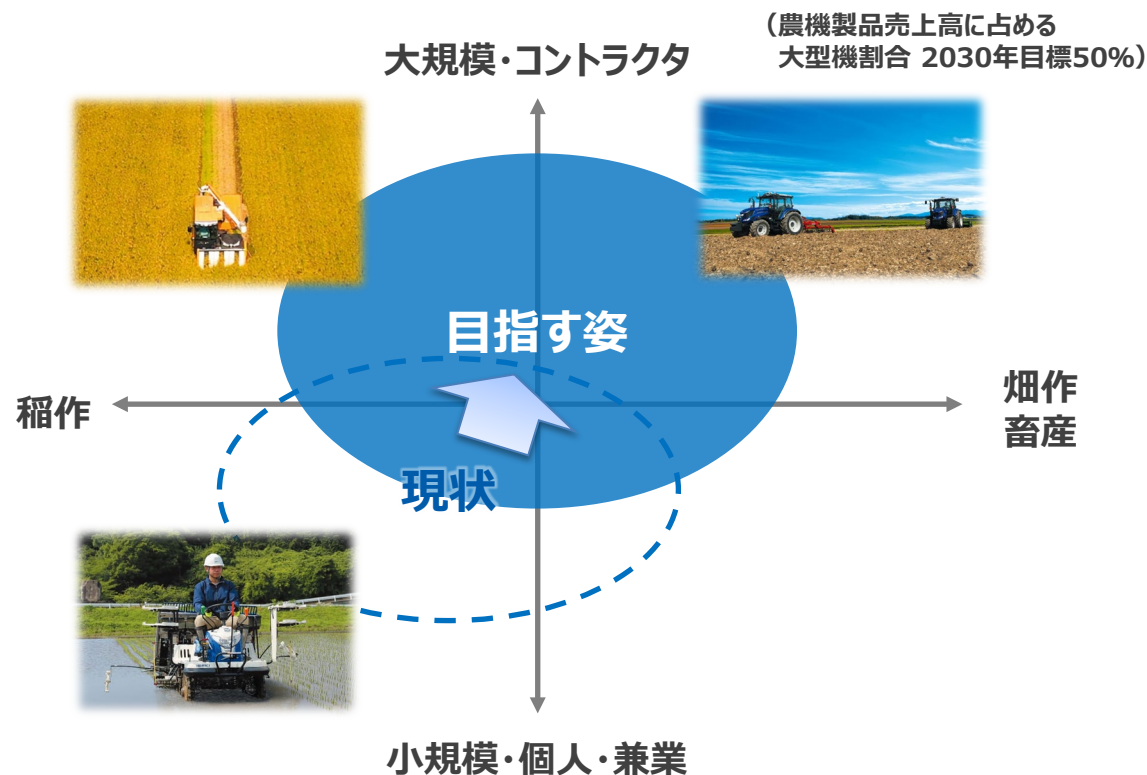
- 不足する農業労働力  
➔**先端**技術でカバー

- 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

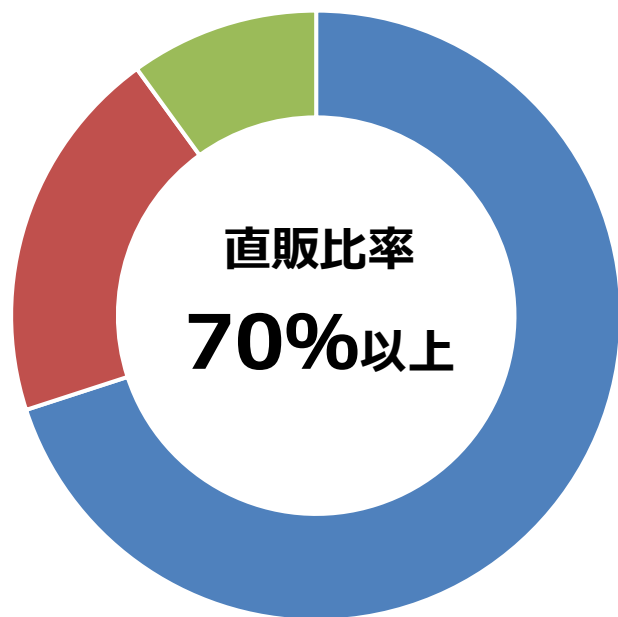


“大型機”を軸に、安定収益を基盤とする収益構造へ転換

# 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



「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」を設立

# 大規模農家向けアプローチ

- 研修会の実施によるセールスの人材育成。
- 実践アグリメディア「Amoni」を通じた大規模客への提案強化。

## 1. 大規模担当者研修（各地区代表の集合研修）

- 1日目：乾田直播・輸入作業機
- 2日目：大規模向け玉ねぎ・馬鈴薯 機械化体系
- 3日目：アグリノートと農機の連携・乗用草刈機SXG



## 2. WEB研修（各地区のセールス向け）

春シーズン前にグループ内WEB研修を全国配信  
○田植機先端技術、アイガモロボ、直播栽培技術など



プロ農家におすすめの最新機械、  
営農技術をご紹介します！



だれでも無料で利用OK

### 予測機能

積算温度予測・水稲生育予測機能をご利用いただけます  
※予測条件を保存・管理する場合は会員登録が必要です。

積算温度予測を使う

水稲生育予測を使う

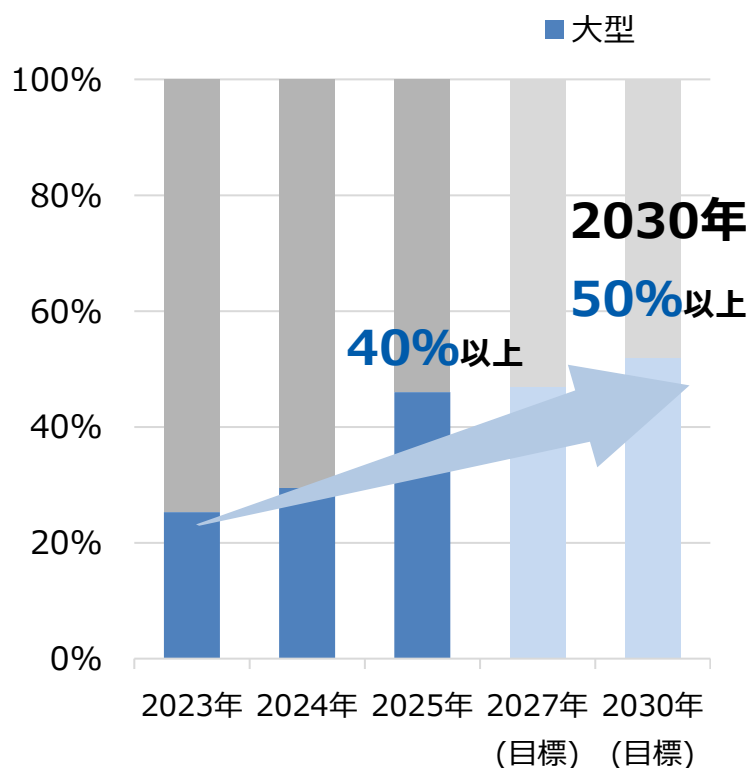
[初めての方へ >](#)

# 大型機のモデルチェンジ

- 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)



## 大型機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

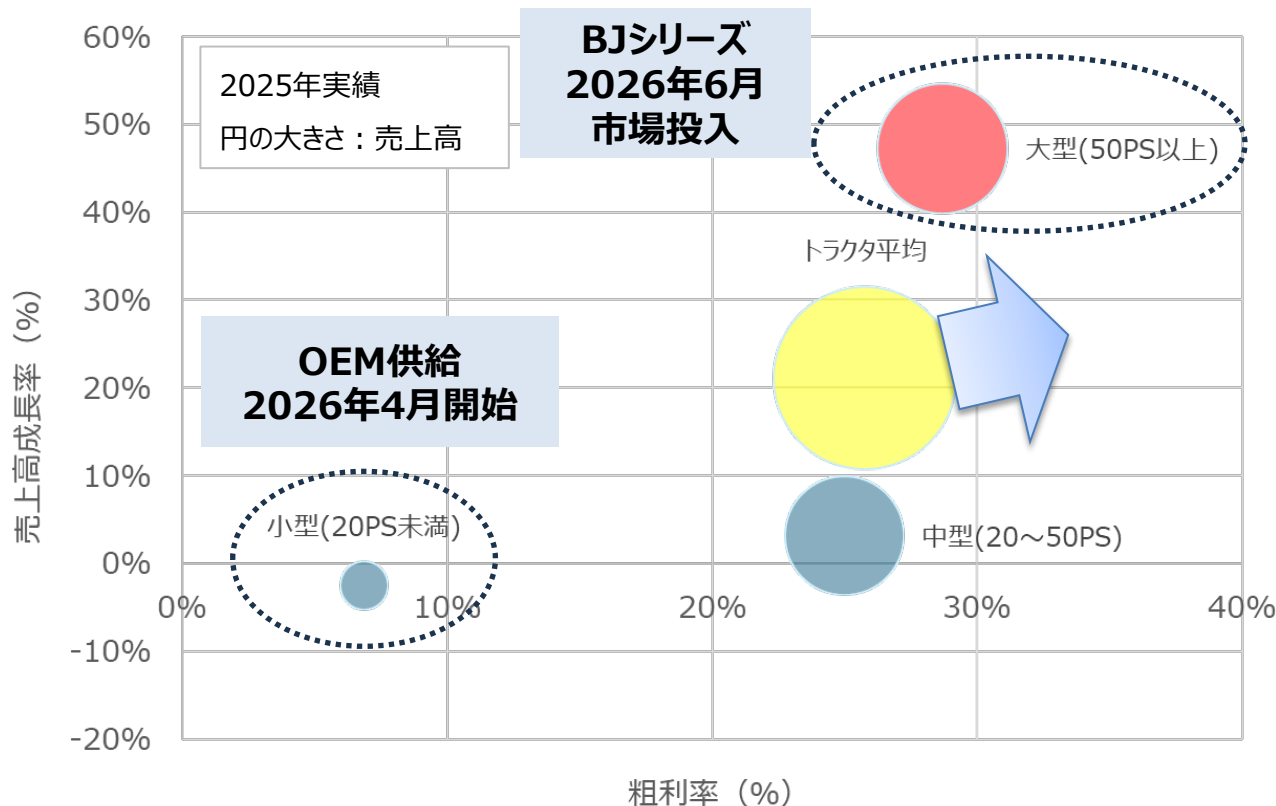
2026年6月 トラクタBJシリーズ  
田植機PJシリーズ

2026年12月  
コンバインHJシリーズ



- 収益性・成長性の高い大型機を2026年にモデルチェンジ。
- 小型機はOEM等で数量を確保。
- 大型機比率向上と変動費低減により粗利率向上を図る。

## 例) トラクタ 製品ポートフォリオ (国内：2025年実績/2023年対比)



## 参考) トラクタBJシリーズ詳細

2026年6月発売



トラクタ  
BJ105/90/74/65

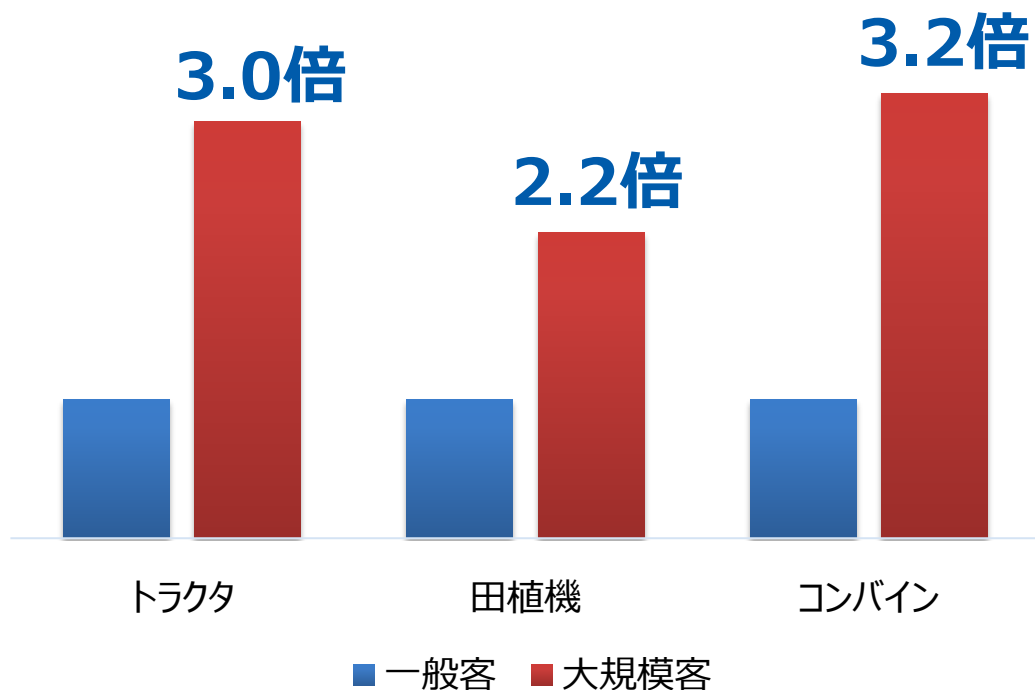


- 新型内製  
クリーンエンジン搭載
- 新型無段変速ミッション
- 無段変速に  
ベストマッチな新感覚の主変速操作

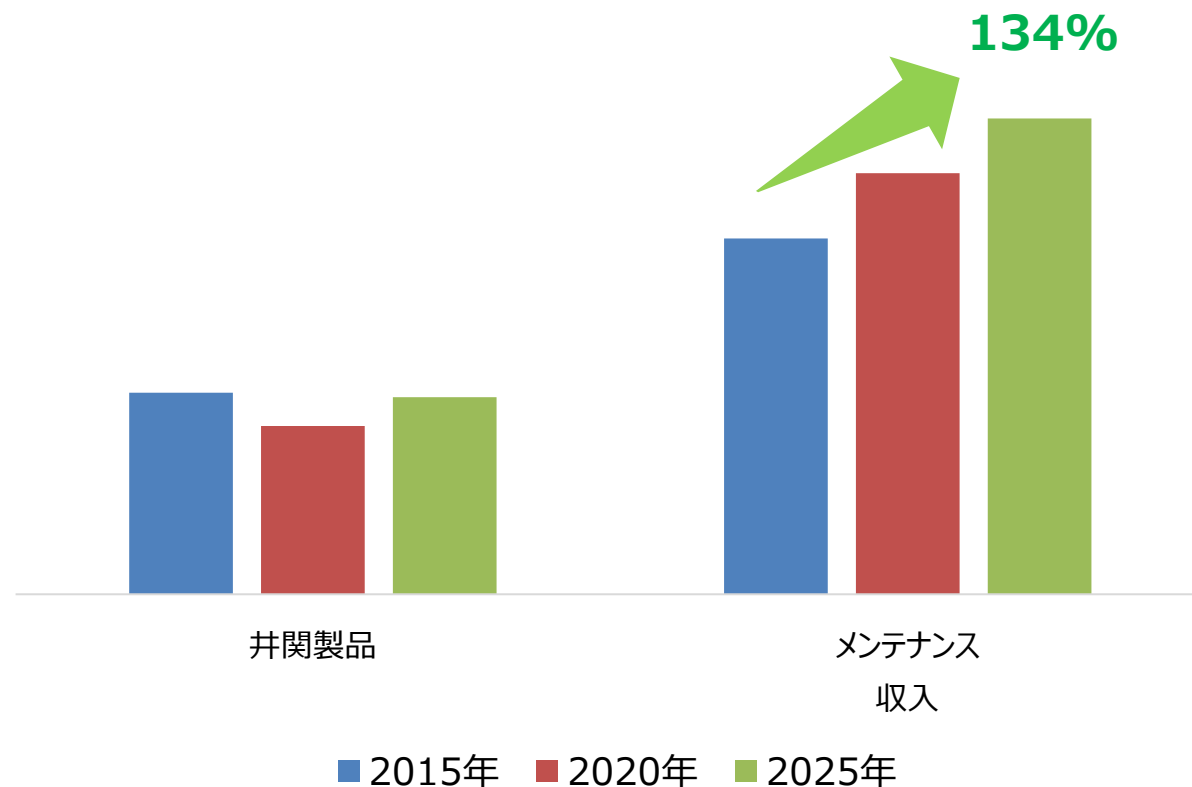
# 大型機比率上昇による収益構造の転換

- 大規模客の年間メンテ収入は一般客の2～3倍ほど。
- 大型機は稼働時間が長いいため、メンテナンス収入が高い ⇒ 収益構造の転換。

一般客に対する大規模客の  
年間メンテナンス収入（2025年実績）



参考) 国内販売会社 粗利額の推移



\* 大規模客：北海道30ha以上、本州20ha以上の経営体

# さらなる収益性向上に向けて (Non-Agri市場の販路拡大)

- 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

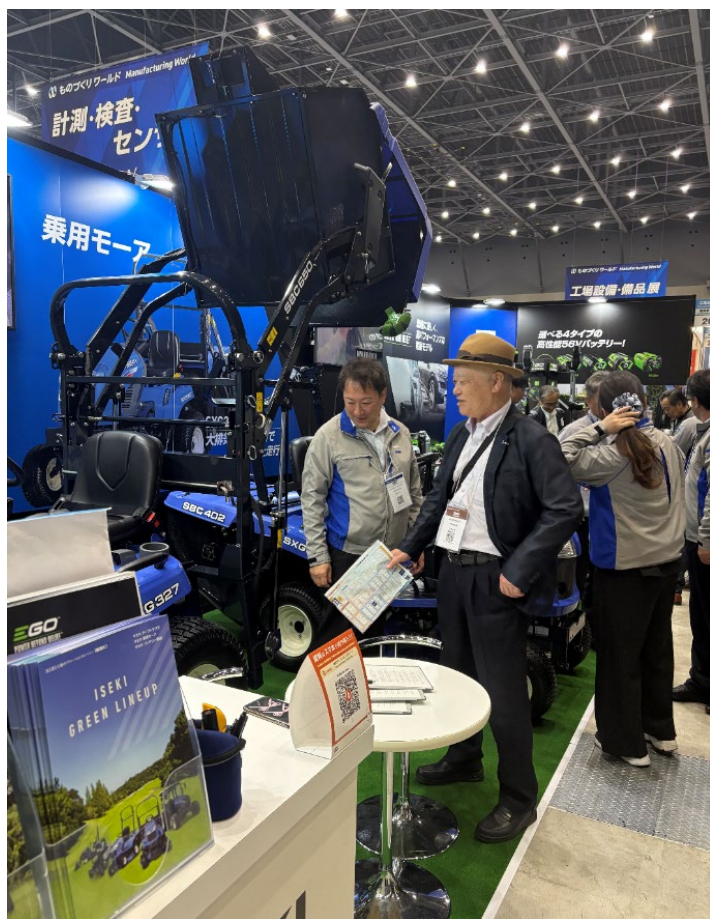


松山城・城山公園での草刈作業

⇒ 国内草刈関連機器売上高  
2030年に100億円 (2024年比2.5倍) を目指す

# 国内草刈関連機器の展開

- 「第11回ものづくりワールド名古屋」(4/8~10)に出展し、BtoB営業を展開。
- 企業緑地、公園等の管理作業をご提案。今後は実機デモを実施し拡販を図る。



【これからのイベント出展予定】

6/23~25 『AGTS農業展in愛知』 出展(愛知県国際展示場)

7/1~3 『ものづくりワールド東京』 出展(東京ビックサイト)

10/7~9 『GARDEX(国際ガーデン&アウトドアEXPO)』 出展(幕張メッセ)

# 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。

大型機比率

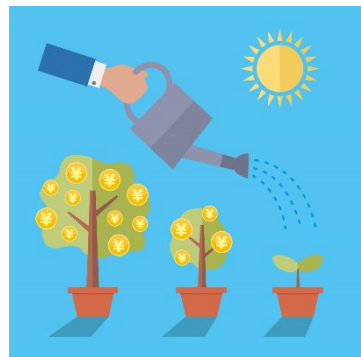
50%以上

メンテナンス収入比率

25%以上

草刈関連機器売上高

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

持続的なキャッシュ創出  
営業CFの成長

大型機・Non-Agriへの投資  
成長分野、  
人的資本への投資



# 第4部 質疑応答



# 将来の見通しに関する記述についてのご注意

- ・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。

