

|| 企業調査レポート ||

## 井関農機

6310 東証プライム市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2026年4月2日(木)

執筆：客員アナリスト

宮田仁光

FISCO Ltd. Analyst **Kimiteru Miyata**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

## 目次

■ 要約	01
1. 幅広い商品ラインナップを国内外に提供する農業機械専門メーカー	01
2. 強みの相互作用でシナジーを創出	01
3. 抜本的構造改革や経費削減などが順調に進捗、成長戦略は加速ステージへ	01
4. 成長戦略が本格化し、2026年12月期は大幅増益予想	02
■ 会社概要	03
1. 会社概要	03
2. 沿革	03
■ 事業内容	05
1. 事業概要	05
2. 製品・サービス	06
3. 同社の強み	07
■ 中期経営計画	08
1. プロジェクトZ	08
2. 構造改革と成長戦略	09
3. プロジェクトZの進捗状況	11
■ 業績動向	12
1. 2025年12月期の業績動向	12
2. セグメントの状況	14
3. 2026年12月期の業績予想	15
■ 株主還元策	16

## 要約

### 成長戦略は加速ステージへ、2026年12月期は大幅増益予想

#### 1. 幅広い商品ラインナップを国内外に提供する農業機械専門メーカー

井関農機<6310>は、稲作や畑作に用いられるトラクタやコンバインなど農業機械の総合専門メーカーである。ホビー向けからプロ向けまで幅広い商品をラインナップしており、稲作や畑作において機械化一貫体系※を構築、また農業人口の減少や農家の大規模化といった農業問題に対して、ロボットやICTなどの先端技術を活用した大型の農業機械の投入も進めている。海外展開も積極的で、売上高は全体の約3割程度に達し、アジアでは日本と同様に一般農家や農業法人など大規模農家に向け、欧州や北米では景観整備業者、ホビー農家、一般消費者などに向けて、自社製品の販売からアフターサービスの提供、仕入商品やOEM製品の販売まで行っている。国内では「さなえ」ブランドの田植機が有名で、欧州では乗用草刈機などの景観整備用機械の評価が高い。

※ 育苗・育苗～耕うん・畝立て～移植～管理・防除～収穫・調整・運搬といった農業プロセス全体を体系化した機械(群)。安定生産、収穫量増加、品質向上、省人化、時間短縮など生産性向上につながる。

#### 2. 強みの相互作用でシナジーを創出

同社の農業機械市場の国内シェアは第3位と言われ、販売子会社を通じた直販をメインに事業を展開している。海外については、売上高が市場規模に対して大きいといえないことから、同社は成長領域と捉えている。こうした市場において同社は、画期的な農業機械を開発してきた「技術力」、ハード(農業機械)とソフト(営農情報)の両面から顧客を支援する「営農提案・サポート力」、国内外で様々なパートナーと連携して付加価値を生み出す「連携によるイノベーション」を強みとし、それぞれの強みの相互作用により大きなシナジーを生んでいる。このため、大規模農家を中心にニーズが高まっているロボットやICTといった先端分野は、同社が強みを発揮しやすい領域である。

#### 3. 抜本的構造改革や経費削減などが順調に進捗、成長戦略は加速ステージへ

同社は2023年11月に、次の100年に向けて「変革」の土台を整えるため、聖域なき事業構造改革に向けて「プロジェクトZ」をスタートした。「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3つの短期集中の抜本的構造改革及び経費削減によって強靱な企業体質へ生まれ変わるとともに、欧州を中心とした海外事業及び国内の「大型」「先端」「畑作」「環境」という成長セグメントに経営資源を集中して成長を加速させる計画だ。2027年12月期までに2023年12月期比で75億円以上の営業利益を積み上げ、営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上の実現を目指すとともに、PBR1倍以上へ引き上げを図る。足元では、短期集中の抜本的構造改革及び経費削減が順調に進捗、成長戦略を加速させるステージへ入った。

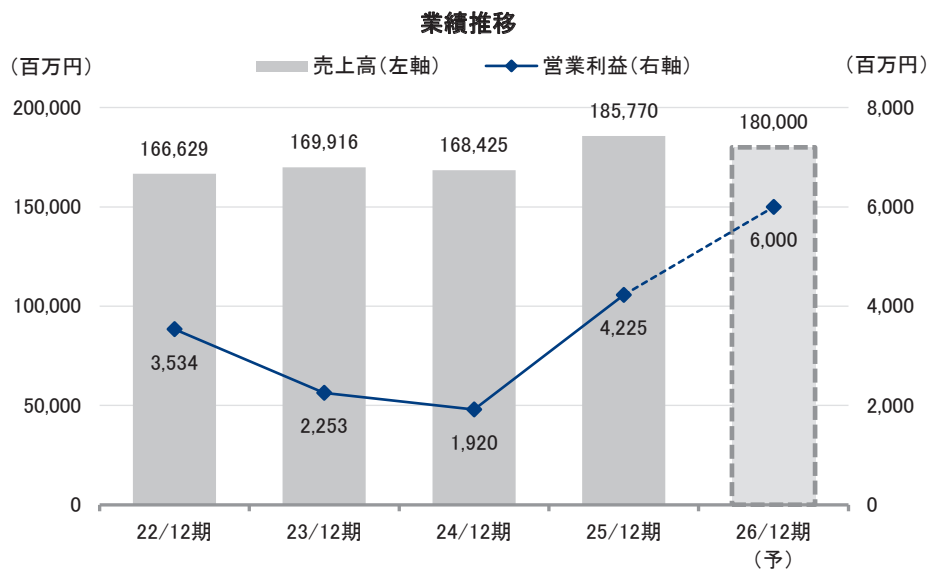
要約

4. 成長戦略が本格化し、2026年12月期は大幅増益予想

2025年12月期の業績は、売上高が185,770百万円（前期比10.3%増）、営業利益が4,225百万円（同120.1%増）と好調で、期初予想に対して大幅な超過達成となった。プロジェクトZに沿って抜本的構造改革や経費削減を着実に実行する一方で、国内は米価上昇による農家の購買意欲の高まりを的確に捉え、海外も引き続き堅調に推移したことが要因である。2026年12月期の業績予想については、売上高が180,000百万円（同3.1%減）、営業利益が6,000百万円（同42.0%増）と大幅増益を見込んでいる。生産移管により一時的に生産能力が追い付かなくなるため減収予想だが、プロジェクトZの構造改革効果がより鮮明となるうえ成長戦略が本格化、2025年7月の価格改定の効果もあって大幅増益予想となった。

Key Points

- ・「技術力」や「営農提案・サポート力」などに強みを持つ農業機械の総合専門メーカー
- ・短期集中の抜本的構造改革と経費削減、成長戦略によるプロジェクトZが順調に進捗
- ・プロジェクトZや価格改定の効果により2026年12月期営業利益は連続大幅増益予想



出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 会社概要

### 食と農と大地のソリューションカンパニー

#### 1. 会社概要

同社は、2025年に創立100年目を迎えた老舗で、トラクタやコンバインなど農業機械の総合専門メーカーである。日本やアジアでは一般農家や大規模農家など、欧州や北米では景観整備業者、ホビー農家、一般消費者などに向け、自社製品の製造販売やアフターサービスの提供といった事業を行っている。国内では「さなえ」ブランドの田植機が有名で、欧州では乗用草刈機などの景観整備用機械の評価が高い。近年、農家の大規模化が進み、そうした農家を中心にロボットやICTといった先端技術を活用する動きがあり、同社も先端技術を取り入れた大型農機の開発を強化している。「食と農と大地のソリューションカンパニー」という長期ビジョンに向け、短期集中の抜本的構造改革と成長戦略で構成されるプロジェクトZ、及び資本コストや株価を意識した経営を推進している。

### 数多くの製品開発で業界をリード

#### 2. 沿革

1926年に創業者の井関邦三郎氏が「井関農具商会」を創立、自動糶すり選別機の製造を開始した。1936年に株式会社化して同社を設立し、糶すり機及び自動選別機の製造を開始した。1946年に愛媛県松山市に、1949年には熊本県熊本市に工場を設立した。1959年5月に大阪証券取引所の店頭銘柄に株式を一般公開（1961年東京証券取引所上場、2022年東京証券取引所プライム市場へ移行）し、これを機に全国で販売会社の設立を推進するとともに農業機械の開発を強化、1966年に世界初の自脱型コンバインを開発、1967年には田植機、コンバイン、バインダの生産を開始してトラクタを含めた稲作機械化一貫体系を確立した。その後も、1988年に同社初の乗用草刈機、2009年に業界最速の自脱型コンバイン（6条刈り）を開発するなど、業界をリードする製品を数多く開発してきた。海外へは1971年にベルギーに子会社を設立して進出後、2003年以降は中国、インドネシア、タイ、フランス、ドイツと次々に子会社を設立した。

足元ではプロジェクトZに基づき、2024年に（株）井関松山製造所と（株）井関熊本製造所を合併して（株）ISEKI M&Dへ社名を変更した（2025年に井関熊本製造所での生産を終了）。2025年には、（株）糶すり北海道など国内販売会社6社他を合併して（株）ISEKI Japanに商号を変更、海外ではイギリスの販売代理店PREMIUM TURF-CARE LIMITED（現 ISEKI UK & Ireland Limited）を子会社化し、ISEKI France S.A.S.（ISEKIフランス）、Iseki-Maschinen GmbH（ISEKIドイツ）を含め欧州3子会社体制を構築した。

**井関農機** | 2026年4月2日(木)  
 3610 東証プライム市場 | <https://www.iseki.co.jp/ir/>

会社概要

沿革

年月	主な沿革
1926年 8月	愛媛県松山市新玉町に「井関農具商会」を創立
1936年 4月	井関農機(株)を設立 トセキ式すり機及び自動選別機の製造開始
1946年 5月	愛媛県松山市八代町に新工場を設立
1949年10月	熊本県熊本市健軍町に熊本工場を新設
1961年 6月	東京証券取引所に株式を上場
1967年 3月	田植機、コンバイン、バインダの生産開始 トラクタと合わせて稲作機械化一貫体系を確立
1971年 2月	ブラッセルにN.V. ISEKI Europe S.Aを設立
1972年 9月	松山工場(和気)を増設、本社を同所に移転
2001年 4月	製造部門の分社により、(株)井関松山製造所、(株)井関熊本製造所を設立
2003年 6月	中国江蘇省に井関農機(常州)有限公司(井関常州)を設立
2011年 7月	中国湖北省に東風井関農業機械(湖北)有限公司(東風井関)を設立
2012年10月	インドネシアにPT.ISEKI INDONESIAを設立
2013年10月	タイにISEKI SALES (THAILAND) CO.,Ltd(現 IST Farm Machinery Co.,Ltd.)を設立 井関松山製造所内にITTC(ISEKIテクニカルトレーニングセンター)を設立
2014年 5月	井関常州と東風井関を事業統合し、東風井関農業機械有限公司を設立
2014年 7月	フランス販売代理店Yvan Beal S.A.S、YB Holding S.A.S.(現 ISEKI France)を子会社化
2015年10月	茨城県つくばみらい市に、夢ある農業総合研究所を設立
2016年 4月	砥部事業所にIETC(設計基本技術トレーニングセンター)を設立
2017年 1月	茨城県つくばみらい市に、IGTC(ISEKIグローバルトレーニングセンター)を設立
2020年12月	IST Farm Machineryを連結子会社化
2022年 4月	東京証券取引所の市場再編に伴いプライム市場に移行
2022年 7月	ドイツ販売代理店Iseki-Maschinen GmbHを子会社化
2024年 7月	井関松山製造所と井関熊本製造所が合併し、(株)ISEKI M&Dへ社名変更
2025年 1月	(株)トセキ北海道など国内販売会社6社他を合併し、(株)ISEKI Japanに商号変更 イギリスの販売代理店PREMIUM TURF-CARE LIMITEDを子会社化
2025年12月	井関熊本製造所での生産を終了

出所：有価証券報告書、同社リリース、同社ホームページよりフィスコ作成

## ■ 事業内容

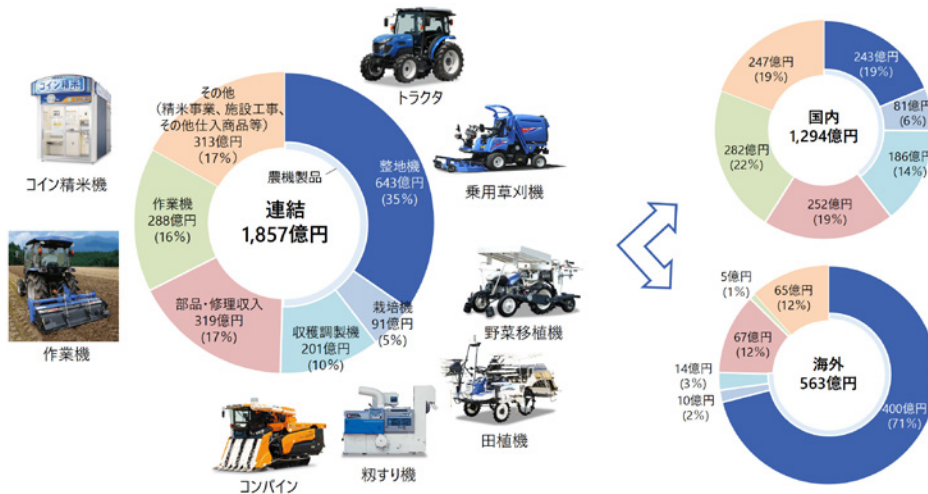
### 「さなえ」ブランドの田植機など幅広くラインナップ

#### 1. 事業概要

同社は、農業機械の総合専門メーカーとしてホビー向けからプロ向けまで商品を幅広くラインナップしており、稲作や畑作において機械化一貫体系を構築している。同社の製品は、トラクタなど整地用機械、「さなえ」ブランドの田植機など栽培用機械、コンバインなど収穫調製用機械といった高精度・高能率・高耐久の農機製品のほか、トラクタのアタッチメントとなる作業機や補修用部品を販売、さらに修理・メンテナンスや施設工事などを行っている。近年、農業人口の減少や少子高齢化といった社会問題を背景に、ロボットやICTなど先端技術を活用したスマート農機などによって、農業を労働集約的な作業から解放する農業ソリューションを提供する動きがあり、同社も先端技術の活用を強化している。国内の農業機械の販路は、販売子会社を通じた直接販売、全国の農家をカバーするJAグループ経由、地域に密着した販売店経由の3つがあり、同社は直接販売を主軸としている。製造については、ISEKI M&D(愛媛県松山市)をはじめ、(株)井関新潟製造所や(株)井関重信製作所(愛媛県東温市)が国内外へ向けて行っている。

同社は海外にも進出しており、アジアでは日本と同様に一般農家や農業法人などの大規模農家に向け、欧州や北米では景観整備業者、ホビー農家、一般消費者などに向けて自社製品を販売し、アフターサービスの提供、仕入商品やOEM製品の販売などを行っている。なお、同社の景観整備向け製品は欧州において高い評価を得ている。現在、海外の売上高は会社全体の3割程度だが、海外の農業機械市場の規模を考えると同社にとって成長領域といえる。海外の販路は、北米がAGCO Corporation<AGCO>向けOEM生産、欧州は主に子会社による直接進出、アジアはタイの子会社IST Farm Machinery Co., Ltd.(以前は三菱商事<8058>との合併)や代理店経由の販売となっている。海外での製造は、インドネシアの子会社PT.ISEKI INDONESIAが海外向けに行っている。

商品別売上高の内訳(2025年12月期)



出所：決算説明会資料より掲載

## 農業機械の製造販売やメンテナンスなどを提供

### 2. 製品・サービス

#### (1) 整地用機械

整地用機械とは、農業において作付け前の整地などに使用するトラクタや耕うん機、防除などに使用される乗用管理機などのことである。欧米では、土木作業や景観整備などに使用されるコンパクトトラクタや乗用草刈機などの販売をメインに行っている。なかでもトラクタは、アタッチメントをつけることで年間を通じて様々な作業をこなせる汎用性の高い機械で、同社では直進アシストやマップデータとの連動への対応のほか、無段階変速機構や座り心地の良いサスペンションシートの搭載、シートベルト・リマインダの採用など居住性・操作性・安全性を追求した先端製品をラインナップしている。ICTも一部で導入しており、農機の情報を収集できるほか、盗難抑止機能や稼働情報管理ツールを装備している農機もある。同社は14～300馬力前後までのトラクタを取り揃えており、2026年6月には大型トラクタの新商品「BJ」シリーズを発売する。農業の大規模化に伴い需要が拡大する馬力帯をターゲットにしたモデルで、無段階変速ミッション(CVT)の搭載など、作業効率と操作性を大きく向上させている。

#### (2) 栽培用機械

栽培用機械とは、田植機や野菜移植機といった製品のことであり、田植機は稲の苗を水田に移植するための専用機で、田植え作業を大幅に省力化できる。田植機は同社の得意とするカテゴリーで、「さなえ」は強力なブランドとなっており、歩行型2条植～乗用型10条植とラインナップは幅広い。高精度・高能率・高耐久に加え、GPS技術を用いた操舵アシストシステム搭載や、土壌の肥沃度に応じて施肥量を自動で調整する可変施肥仕様、有人監視型ロボットといった先端製品もある。野菜移植機は、葉茎菜類やじゃがいも、たまねぎなど野菜の種類ごとに、それぞれ歩行型・乗用型/半自動・全自動などがラインナップされている。

#### (3) 収穫調製用機械

収穫調製用機械とは、コンバインやハーベスタ、乾燥機、粃すり機などのことである。コンバインは穀物の収穫に使用され、稲作向けには稲の刈り取りや粃の脱穀、裁断などわらの処理までを行う自脱型コンバイン、大豆やそば向けには普通型コンバインが使用される。ICTにより効率的に作業管理や機械管理ができるモデルや、疲労を軽減する直進アシストシステムを導入したモデルなどがある一方、資材高騰のなか機能を厳選したシンプルかつ低価格のモデルもある。刈り取り専用のバインダ、脱穀専用のハーベスタは、コンバインが入れない山間地などで使われている。このほか乾燥機は収穫した粃を乾燥させ、粃すり機は粃殻を取り除き玄米に仕上げる機械である。

#### (4) 作業機・補修用部品・修理収入、施設工事

作業機とは主にトラクタに取り付けるアタッチメントのことで、田水面を均平に整えるハロー、土を耕すロータリー、土を盛り上げて畝を立てる畝立機などがある。作業機のほか、オイルやケミカルなどの補修用部品の販売や、販売した農機のメンテナンスや故障対応を全国の整備拠点で行っている。補修用部品と修理・メンテナンスについては、万全な体制によって故障の発生を防いできたことで顧客からの信頼が厚いうえ、天候不順など外部環境に左右されず安定して高い収益を確保している。このため10年にわたって収支構造改革の柱として取り組んでおり、今後も引き続き強化していく方針だ。ほかに、乾燥や育苗、集出荷などの農業用施設の施工や、肥料など農業用資材の販売、コイン精米事業なども行っている。

## 事業内容

### (5) 農業ソリューション

同社は、農業の省力化や効率化のため、ロボットやICTなどの先端技術を積極的に活用している。トラクタなど農業機械に直進アシストシステムや自動操舵システム、スマート追肥システムなどを導入しているほか、営農管理システム「ISEKIアグリサポート」や遠隔監視サービス「ISEKIリモート」なども提供している。また、生育管理関連として、ドローンで撮影した農地の画像をクラウド上で保存する「いろは」、ドローン・人工衛星による画像解析を活用して農作業の効率化を実現する「天晴れ」などのサービスも提供している。営農ソリューションポータルサイト「Amoni」では、最新の技術動向に関する情報などを積極的に発信しており、大規模農家を中心に好評のようだ。こうしたICTを活用したスマート農機の開発や営農支援に対するニーズは強く、中長期的に成長余地の大きい分野といえる。

## 画期的な農業機械を開発してきた「技術力」などに強み

### 3. 同社の強み

同社は、画期的な農業機械を開発してきた「技術力」、ハード（農業機械）とソフト（営農情報）の両面から顧客を支援する「営農提案・サポート力」、国内外で様々なパートナーと連携し付加価値を生み出す「連携によるイノベーション」の3つの強みを持ち、それぞれの強みが互いにシナジーを発揮している。

#### (1) 技術力

技術力は、自脱型コンバインや田植機など業界初や世界初といった製品を、創立以来市場に多数投入してきた実績に裏打ちされている。また、知的財産戦略の一環として特許の取得を積極的に進めており、特許の分野別公開数や登録数で常に上位にあることも同社の技術力の高さを示している。こうした技術力の背景にあるのが、報奨金など発明提案活動を活発化する制度や、若手技術者への伝承や研究開発の成果などを共有する仕組みである。さらに、他社の開発体制が分業制になっているのに対して、当社にも分業制はあるものの、設計者自らが企画から図面、圃場でのテスト、フィードバックまで関与しているため、顧客の声や様々な場面での経験を製品開発に反映しやすい体制になっている点も、高い技術力の理由だと考えられる。

#### (2) 営農提案・サポート力

営農提案・サポート力では、製品そのものや補修用部品、メンテナンスといったハード面の優位性に加え、「Amoni」を使った情報発信や、地域に密着した全国販売網を生かした顧客支援などソフト面でも強みを発揮している。また、全国6社に分かれていた販売子会社をISEKI Japanとして統合し、後継者難などによる離農の裏側で増加傾向にある大規模農家に対する直販力をさらに強めている。北海道で実績のある「アマゾーネ」（ドイツ）などの輸入大型作業機を、ニーズが強まっている本州以南の大規模農家に対して販売するなど、強みを横展開する施策も進めている。

### (3) 連携によるイノベーション

自社の技術力に頼るだけでなく、行政や研究機関、大学、ベンチャーを含む様々な企業と連携した研究開発活動を積極的に行っている。自社になかった技術や視点が加わることで、研究開発活動のスピードが速くなり、画期的なイノベーションにつながっているようだ。こうしたなか、特に環境保全型スマート農業の実現という目標を掲げ、化学肥料の削減に向けて自動可変施肥技術を搭載したスマート農機を開発している。また、業務提携しているスタートアップ企業の(株) NEWGREEN (旧 有機米デザイン (株))に出資し、水稲用自動除草ロボット「アイガモロボ」の開発・販売を強化している。「アイガモロボ」は、太陽光発電で稼働できる。田んぼの中を自律走行して土を巻き上げ、その土が雑草の種子や芽の上に堆積することで雑草の発生を抑制し、さらに研究段階ではあるものの、ジャンボタニシの抑制やメタンの減少にも効果が表れているようで、農機製品のドアノックツールでありながら好評を博している。

## ■ 中期経営計画

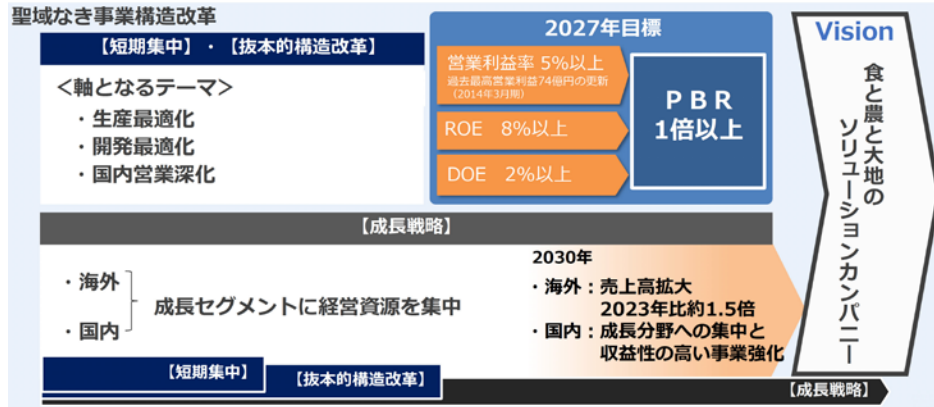
### プロジェクトZで営業利益を75億円以上積み上げる

#### 1. プロジェクトZ

同社は、2021年2月に2025年12月期を最終年度とする中期経営計画を策定したが、資産効率と収益性向上を目的とした事業構造改革への取り組みが不十分だったため、途上の2023年11月に聖域なき事業構造改革に向けて「プロジェクトZ」をスタートした。具体的には、製造所再編を中心とした生産をゼロから見直す「生産最適化」、設計をゼロから見直す「開発最適化」、売り方やサービスの提供方法をゼロから見直す「国内営業深化」という3つの抜本的構造改革及び経費削減を実行している。さらに海外では地域別戦略を展開し、国内では「大型」「先端」「畑作」「環境」といった成長セグメントに経営資源を集中する「成長戦略」を推進している。抜本的構造改革及び経費削減によって資産効率と収益性を向上して強靱な企業体質へ生まれ変わり、「成長戦略」によって成長余地の大きい海外を中心に売上を拡大する考えである。

特にプロジェクトZ立ち上げ期の2024年12月期から2025年12月期に抜本的構造改革を短期集中で実施したうえで成長戦略に取り組むことで、営業利益を2023年12月期の22.5億円から2027年12月期までに75億円以上積み上げるとともに、営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上、PBR1倍以上の実現を目指す。さらに、2030年に「食と農と大地のソリューションカンパニー」になるという長期ビジョンを掲げ、2024年12月期から2027年12月期の4年間で累計500億円、2028年12月期から2030年12月期の3年間累計で520億円の営業キャッシュ・フローを創出する計画だ。2027年12月期は、抜本的構造改革や成長に向けた投資を行うため株主還元としてDOE2%以上を想定しているが、2028年12月期以降は、創出したキャッシュをさらなる株主還元の拡充に充てるほか、有利子負債の圧縮にも振り向ける考えである。これらにより、2030年12月期に国内で成長分野にフォーカスした収益性の高い体制を構築し、海外では2023年12月期比約1.5倍の売上高を確保する考えである。加えて、PBR1倍以上を実現するため、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、プロジェクトZによる業績改善及び株主還元の拡充と並行して、投資家との接点拡大、情報開示の強化、経営のスリム化、意思決定の迅速化、ガバナンス体制の強化なども推進する計画である。

プロジェクトZの計画概要



出所：決算説明会資料より掲載

## 成長の基となる抜本的構造改革と成長戦略

### 2. 構造改革と成長戦略

#### (1) 抜本的構造改革

生産最適化では、効率化と平準化を進めて生産性を向上するため、製品組み立て拠点を集約して棚卸資産と固定資産の圧縮を実行する。2024年7月に井関松山製造所と井関熊本製造所を経営統合<sup>※</sup>し、井関熊本製造所で生産していたコンバインを井関松山製造所に移管し、続けて井関新潟製造所で生産していた田植機も井関松山製造所に移管する。また、油圧機器の生産を井関松山製造所から井関新潟製造所へ移管、井関松山製造所で生産していた中小型トラクタなど海外向け製品の生産をPT.ISEKI INDONESIAへ移管する。こうした製造拠点の集約と海外生産拠点の増強を2030年までに完了する計画である。開発最適化では、開発の効率化と製品利益率の改善を目的に、成長率と市場規模という観点から開発する機種・型式の30%以上を削減するとともに、グローバル共通設計の強化を図る。需要が減少傾向にある小規模農家向けに関しては、製品の安定供給を目的にヤンマーアグリ(株)との間で、山間地や小規模区画向けの小型農業機械を相互にOEM供給するアライアンスを締結した。なお、生産最適化と開発最適化による営業利益の増益効果として、2027年12月期までに約30億円(2023年12月期比)の積み上げを見込んでいる。

<sup>※</sup> 経営統合後の新社名をISEKI M&Dとし、井関熊本製造所での生産は2025年12月末に終了した。

中期経営計画

国内営業深化では、在庫拠点の最適化や物流体制の見直しによる経営効率の向上、ノウハウの共有化による顧客拡大と提案力強化などを目的に、国内広域販売会社の経営統合を行った<sup>\*</sup>。販売会社統合に伴うコスト削減などにより、営業利益で2027年12月期までに20億円程度(2023年12月期比)の積み上げを見込む。こうした経営統合のなかで目玉となるのが、農業の大規模化に対応するための専門部署として新設された「大規模企画室」で、効率化とシナジー創出を加速することで成長戦略の基盤づくりも目指す。

<sup>\*</sup> 2025年1月に、<sup>(株)</sup> 井関北北海道、<sup>(株)</sup> 井関東北、<sup>(株)</sup> 井関関東甲信越、<sup>(株)</sup> 井関関西中部、<sup>(株)</sup> 井関中四国、<sup>(株)</sup> 井関九州の国内販売会社6社及び三重井関販売<sup>(株)</sup>、井関農機営業本部を統合し、ISEKI Japanに社名を変更した。

経費削減では、抜本的構造改革と並行して、間接部門のスリム化や希望退職の募集などにより人員構成の最適化を図るとともに、組織や業務の統合を進めて運営経費も徹底して削減する予定である。また、成長分野への人材配置や市場競争力を高めるための教育研修の充実などの人的資本投資を進めるとともに、ワークライフバランスの充実やダイバーシティの確保などにより従業員のエンゲージメント向上を図る。これにより、2027年12月期までに2023年12月期比で、人員構成の最適化と人的資本投資によりネット10億円程度、その他経費削減により10億円程度の営業利益の創出を見込んでいる。

## (2) 成長戦略

海外では地域別戦略と商品戦略を推進し、2030年12月期までに売上高800億円、売上高の年平均成長率10%、営業利益の年平均成長率20%の達成を目指す。特に収益性・成長性の高い欧州市場では、連結子会社3社の連携によるシナジーと景観整備市場No.1ブランドとしての地位を生かしつつ、ラインナップの拡充、在庫の一元管理、多様な人材交流を図り、海外事業の収益成長をけん引する。さらに、欧州を軸に東欧や中東など相対的に低シェアまたは未開拓の周辺市場への進出を強め、現地代理店などのM&Aも検討する。北米では、地域特性に応じたOEM製品の供給により、グローバル戦略パートナーであるAGCOのシェアアップを図る。アジアでは、アセアン事業の営業拠点であるタイIST Farm Machineryを核に周辺国への拡大を図るとともに、インドネシアの同社生産拠点PT.ISEKI INDONESIAに加えてインドTractors and Farm Equipment Ltd.から競争力のある製品をタイムリーに提供していく。こうした戦略によって、海外では2027年12月期までに10億円程度(2023年12月期比)の営業利益を上乗せする考えだ。

国内では、成長分野でニーズの強い「大型」「先端」「畑作」「環境」へ経営資源を集中して販売を伸ばすとともに、ノウハウの共有によってメンテナンスなど高収益事業を拡大し、中長期的に安定した利益を確保する計画である。そのためにグループの強みと経営資源を生かし、ロボットトラクタやアイガモロボ、可変施肥田植機や大型JAPANシリーズなど「大型」「先端」「畑作」「環境」に対応した付加価値の高い農業製品や農業ソリューションを提供していく。同時に大規模企画室の強化や、大型農機・畑作酪農に強い人材の育成などによって、大規模農業におけるニーズに迅速に対応できる体制を構築・強化する。加えて、欧州で実績のあるNon-Agri製品の国内展開を加速し、造園業者や建設土木関連事業者などプロ向けに販売する。これにより、2027年12月期までに営業利益で5億円程度(2023年12月期比)の積み上げを見込む。さらに、2030年までに同社製品売上高に占める大型機種種の割合を50%以上に高めるほか、先端技術を取り入れた商品の売上高を年平均7.9%で成長させることも計画している。

中期経営計画

バランスシートの改善では、特に棚卸資産に関して、製造所集約による調達・物流体制の改善や季節商品の適時対応、機種・型式の集約を通じた効率化、国内販売会社統合や欧州子会社連結化による在庫の一元管理による効率的運用に加え、生産と販売の連携強化や生産リードタイムの短縮などサプライチェーン改革によるさらなる圧縮を図る。固定資産に関しては、プロジェクトZ投資で増加するが、稼働率の高い資産にシフトし、余剰資産は売却も検討する。さらに、収益性改善と成長によって生み出されたキャッシュ・フローによって有利子負債を圧縮するとともに、株主還元強化を進める方針である。

大型JAPANシリーズ



トラクタBJシリーズ



コンバインHJシリーズ

出所：決算説明会資料より掲載

## 抜本的構造改革を基盤に、成長戦略を加速へ

### 3. プロジェクトZの進捗状況

2025年12月期までの成果として、抜本的構造改革は計画どおりに効果が発現、成長戦略も2026年12月期以降の加速ステージへ向けて動き出しており、全体的に非常に順調に進捗しているといえる。

抜本的構造改革において、生産最適化では製造所の強靱な体質づくりへ向け、井関熊本製造所の生産終了や ISEKI M&D (松山) への生産移管などを計画どおりに進めた。国内営業深化も成長戦略への基盤作りへ向け、ISEKI Japanへの国内営業の統合・再構築により棚卸資産の圧縮など経営の効率化が進んだ。開発最適化では製品利益率の改善と開発の効率化へ向け、機種・型式の削減も予定どおりに進捗した。製品利益率の改善では一部変動費の低減で遅れが生じたが、設計をゼロから見直すなど既に改善効果が顕在化している。人員構成最適化と人的資本投資・経費削減では、人員構成の最適化により人員数と人件費が計画水準で推移しており、成長分野の人材確保と再配置を実行中である。人的資本への投資では人事制度の改定を実行、処遇改善も都度実施した。経費削減では業務の仕分けと効率化を継続的に実施し、販管費を中心に削減を進めている。

成長戦略においては、国内で大規模企画室を核に大型機種やNon-Agri製品の販売を加速しており、2026年中に新型の大型トラクタ・コンバインを市場投入する予定となっている。海外では地域別戦略で欧州3社体制を構築し、在庫管理の一元化などシナジー創出を図った。商品戦略は欧州でNon-Agri製品のさらなる拡充を図る一方、アジアでの商品展開を加速した。資本コストや株価を意識した経営の実現においては、若干改善が進んだとはいえ、依然としてPBRが1倍割れ、ROEが目標の8%を下回り、収益性と資本効率の向上に課題が残る状況といえる。このため、プロジェクトZの着実な進行に加え、IRやESG活動への取り組みを強化する方針である。

## 業績動向

### プロジェクトZ効果と米価上昇により大幅増益

#### 1. 2025年12月期の業績動向

2025年12月期の業績は、売上高が185,770百万円(前期比10.3%増)、営業利益が4,225百万円(同120.1%増)、経常利益が4,119百万円(同161.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益が2,757百万円(前期は3,022百万円の損失)と好調となった。このため、期初予想と比較して売上高で15,270百万円、営業利益で1,625百万円の超過達成となった。なお、営業外損益、特別損益ともに良好化したことで、経常利益以下の増益幅が拡大した。また、為替平均レートの実績は1米ドル=149.9円(前期151.7円)、1ユーロ=169.1円(同164.8円)となった。

#### 2025年12月期業績

(単位：百万円)

	24/12期		25/12期		前期比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上高	168,425	100.0%	185,770	100.0%	10.3%
売上総利益	50,648	30.1%	55,666	30.0%	9.9%
販管費	48,728	28.9%	51,440	27.7%	5.6%
営業利益	1,920	1.1%	4,225	2.3%	120.1%
経常利益	1,577	0.9%	4,119	2.2%	161.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	-3,022	-1.8%	2,757	1.5%	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

## 業績動向

日本経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果もあり、緩やかな回復が続いた。一方で、地政学的リスクの高まりや米関税政策の影響、物価上昇による景気下押しリスクなど、先行きは依然として不透明な状況にある。農機市場においては、猛暑による生産量減少、生産コストの上昇、国内供給の減少、インバウンド拡大による需要増加などにより米価が上昇したことで農家の購買意欲が増す一方、高齢化などを背景とした農家の大規模化により農機の大型化や先端化が進みやすい状況となった（同社が得意とする直販も広がりやすい状況となりつつある）。

こうした環境下、プロジェクトZに沿って、短期集中の抜本的構造改革を実行するとともに成長戦略を進めた。この結果、国内は農家の購買意欲の高まりを的確に捉えて増収、海外も欧州が引き続き堅調に推移し、北米の苦戦をアジアの好調でカバーして売上高全体で増収となった。価格改定も2024年3月の約3%に引き続き2025年7月に約7%を実施したが、通期では2024年3月の価格改定分が売上寄与した（2025年7月価格改定分の大半は2026年12月期に顕在化見込み）。利益面では、増収効果や価格改定効果が原材料や取引先人件費など原価の増加を上回って売上総利益は増加したが、売上総利益率は農機販売の増加によってメンテナンス収入の構成比が下がったことによりわずかに低下した。販管費は販売好調による連動賞与の増加など人件費を中心に拡大したが、増収効果などにより販管費率は大きく改善した。これらの結果、営業利益は大幅増益を達成することができた。

プロジェクトZの効果に関しては、イギリスでの子会社連結化や国内販売会社の統合の効果、開発最適化に向けた井関熊本製造所の終了などが着実に進展したため、生産移管や販売会社統合などで8億円の費用が生じたものの、計画どおり15億円（ネット7億円）の効果を得ることができた。営業利益以下では、東風井関農業機械有限公司を持分法適用会社から外したことで持分法による投資損失が解消し営業外損益が改善したことに加え、固定資産売却益を計上したこと、前期に発生した構造改革に伴う減損損失がなくなったことにより特別損益が良化した。また、バランスシートの棚卸資産が大きく圧縮されたが、プロジェクトZの効果と販売好調が両輪となったようだ。なお、期初予想との比較で売上高と営業利益が超過達成したのは、農家の購買意欲が想定以上に高まったことが要因である。

## 国内は好調、海外は欧州を中心に順調

### 2. セグメントの状況

国内売上高は、プロジェクトZ効果と農家の購買意欲の高まりを的確に捉えたことにより129,452百万円（前相比14.5%増）となった。海外売上高は、欧州が堅調、北米の減収をアジアでカバーして56,318百万円（同1.7%増）となった。

2025年12月期セグメント別売上高

（単位：百万円）

	24/12期		25/12期		前期比
	実績	売上比	実績	売上比	
国内	113,031	67.1%	129,452	69.7%	14.5%
農機製品	44,185	26.2%	51,138	27.5%	15.7%
整地用機械	21,264	12.6%	24,318	13.1%	14.4%
栽培用機械	6,574	3.9%	8,170	4.4%	24.3%
収穫調整用機械	16,346	9.7%	18,649	10.0%	14.1%
作業機・補修用部品・修理収入	44,275	26.3%	53,529	28.8%	20.9%
その他農業関連	24,570	14.6%	24,784	13.3%	0.9%
海外	55,394	32.9%	56,318	30.3%	1.7%

出所：決算短信よりフィスコ作成

国内では、農機製品と作業機が農家の購買意欲の高まりを的確に捉え2ケタ増収と売上高をけん引した。特に農家の大規模化につれ、大型商品が好調だったようだ。大型田植機の約7割に先端機能の直線アシストシステムが装備されており、作業者のスキルをサポートしている。また、田植え時にセンサが田の深さと肥沃度をリアルタイムで検知して施肥量を自動制御する、土壌センサ搭載型可変施肥田植機なども人気だった。「アイガモロボ」は、軽量・コンパクト化のうえ価格を抑えた2代目が限定1,000台を早期完売するなど好調に推移した。高採算の安定収益源として戦略的に取り組んでいるメンテナンス収入も、部品、修理とも順調に伸長した。加えて大型施設の完工が複数あり、国内合計では大幅な増収となった。

海外のうち欧州では、ドイツで前期に発生した仕入商品特需約50億円が剥落したにもかかわらず、フランスでのコンシューマー向け販売の好調とイギリスでの連結効果がカバーして増収を確保した。北米は、コロナ禍明けに需要が縮小したコンパクトトラクタ市場が引き続き弱含んで推移し減収となった。ただし、金利水準や住宅着工の回復感などから受注環境が改善している模様で、需要は底を形成しつつあると言われている。アジアの売上高は、韓国で在庫調整が完了したため稲作向けの大型・先端商品の出荷が回復、インドネシアでは農業機械化予算の拡大を背景に政府入札向けの出荷が増加し、大幅な増収となった。この結果、海外全体で微増収となったが、ドイツ特需の剥落や北米の環境を考えると、非常に順調だったといえる。

## 減収もプロジェクトZ効果などで大幅増益予想

### 3. 2026年12月期の業績予想

2026年12月期の業績予想について同社は、売上高180,000百万円(前期比3.1%減)、営業利益6,000百万円(同42.0%増)、経常利益4,900百万円(同18.9%増)、親会社株主に帰属する当期純利益3,000百万円(同8.8%増)と大幅増益を見込んでいる。なお、想定為替レートは、1米ドル=150円、1ユーロ=175円である。

#### 2026年12月期業績予想

(単位：百万円)

	25/12期		26/12期		
	実績	売上比	予想	売上比	前期比
売上高	185,770	100.0%	180,000	100.0%	-3.1%
国内	129,452	69.7%	120,000	66.7%	-7.3%
海外	56,318	30.3%	60,000	33.3%	6.5%
営業利益	4,225	2.3%	6,000	3.3%	42.0%
経常利益	4,119	2.2%	4,900	2.7%	18.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,757	1.5%	3,000	1.7%	8.8%

注：表中のエリア数値は決算説明会資料による概数値を使用  
出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

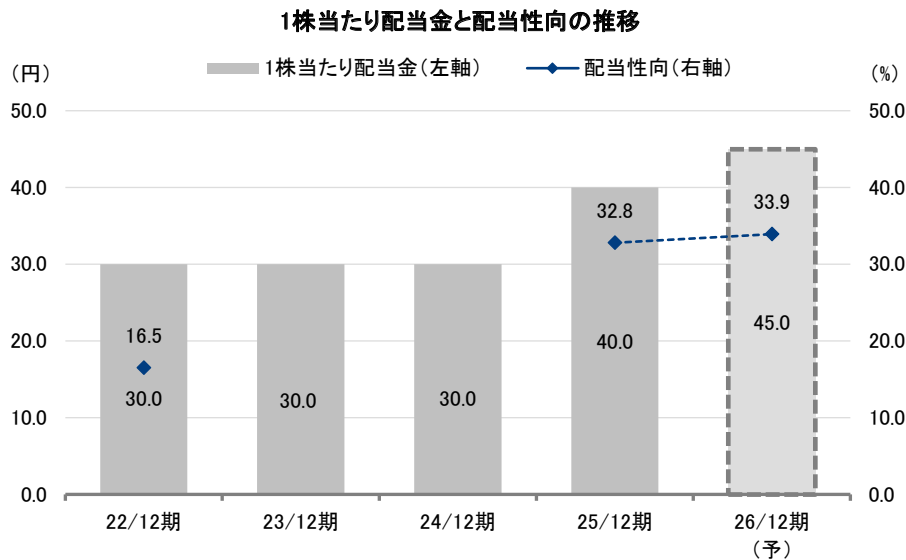
国内は、2025年7月の価格改定の際の前倒し受注の受注残に加え、価格改定後も農家の需要が継続しており、2025年末の時点で豊富な受注残を抱えているようだ。また、米価は2025年に比べて下がる可能性が高いが、安定供給への期待などから農家が十分な粗利を確保する水準は維持できると見られる。しかし、井関熊本製造所から井関松山製造所への移管に時間がかかったことでコンバインの生産が一時的に追い付かず、乾燥機など仕入商品も生産がフル稼働になっていることから、減収予想とした。海外については、3社体制となった欧州はイギリスの連結効果の本格化や販売地域・商材の拡大により増収を予想、北米はAGCOからの受注が増加に転じていることからコンパクトトラクタ市場の底打ちを見込んでいる。一方アジアは、韓国で日本と同様にコンバインの生産が追いついていないため減収を想定している。以上により、海外全体では増収となるものの、国内の減収が響いて売上高全体では減収を見込んでいる。上期と下期に分けると、上期は受注残が残っているため増収を予想している模様である。したがって下期は減収見込みとなるが、大型JAPANシリーズなど新製品投入の予定もあるため、やや保守的な想定といえるかもしれない。

利益面では、プロジェクトZの構造改革効果がより鮮明になってくるうえ成長戦略が本格化、2025年7月の価格改定の効果も顕著となり、営業利益は大幅増益予想となった。売上総利益で減収や仕入価格高騰の影響はあるが、プロジェクトZによる製品利益率改善や価格改定の効果により売上総利益率が大幅に改善する見込みである。減収影響により販管費率は上昇するが、プロジェクトZの効果などにより販管費は実額で減少する見通しである。なお、プロジェクトZに関しては、プラス効果が23億円新たに発生し一時費用が5億円縮小することから、合計で前期比28億円の増益効果を見込んでいる。

## ■ 株主還元策

### プロジェクトZの効果を背景に連続増配へ

同社は、株主に対する安定的な配当を重要政策の1つとしている。持続的な事業活動の前提として、財務の健全性の維持向上を図りつつ、収益基盤や今後の事業展開、経営環境の変化などを総合的に勘案したうえで、安定的な配当を継続していくことを基本方針としている。なお、剰余金の配当は期末配当の年1回としており、配当の決定機関は株主総会としている。また、プロジェクトZによって顕在化する利益を原資に、DOE2%以上を目標に徐々に増配を図る考えである。以上から、2025年12月期の1株当たり配当金は前期比10.0円増配の40.0円とした。2026年12月期はさらに5.0円増配して45.0円を予定している。



注：23/12期及び24/12期は異常値となるため配当性向を記載していない  
 出所：決算短信よりフィスコ作成

#### 重要事項 (ディスクレマー)

株式会社フィスコ(以下「フィスコ」という)は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受け、企業から報酬を受け取って作成されています。本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかなを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは強く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

#### ■お問い合わせ■

〒107-0062東京都港区南青山5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443 (IRコンサルティング事業本部)

メールアドレス：support@fisco.co.jp