

2. PBR 改善に向けて

現状分析による課題を踏まえ、別途進める「プロジェクトZ」の諸施策を着実に進めることにより、2027年までにPBR1倍以上の実現を目指します。

【目指す姿（2027年）】	連結営業利益率	5%以上	▶ PBR1倍以上
	ROE	8%以上	
	DOE	2%以上	

【改善の方向性と施策の進捗状況】

① 収益性改善

■ 売上総利益率向上

- ・ 抜本的構造改革への取り組み「生産最適化」「国内営業深化」は計画通り進捗
「開発最適化」は利益率改善では一部遅延、開発効率化は計画通り
- ・ 成長戦略の取り組みは「海外」「国内」とも計画通り進捗

■ 販管費率改善

- ・ 人員構成の最適化は希望退職未達も、想定人件費水準は確保
- ・ 経費削減は一部遅延、業務仕分け徹底

② 資産効率化

■ 固定資産回転率改善

- ・ 生産拠点再編投資を圧縮(460→380億円)、投資判断基準としてのハードルレートを見直し

■ 棚卸資産回転率改善

- ・ 季節商品の在庫最小化、在庫圧縮への取り組みにより24年は0.2回転改善

③ 成長に向けたキャッシュアロケーション

- ・ 在庫圧縮により営業キャッシュフロー黒字化

④ IR活動・ESG取り組み強化

- ・ 対話・情報開示の拡充、高度化への取り組みは計画通り進捗
- ・ ガバナンス体制強化への取り組みは計画通り進捗

3. 株主・投資家との対話状況

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主・投資家の皆さまの理解が不可欠であると考えています。当社の経営方針を丁寧に説明し、建設的な対話を行い、長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

対話については、経営管理部門（IR・広報室、総合企画部、財務部、総務部）の担当役員が統轄し、決算説明会をはじめとしたさまざまな機会を通じた積極的な対応に努めています。

以上

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (アップデート)



井関農機株式会社
〔東証プライム市場：6310〕
2025年2月14日



- 1. 現状分析**
- 2. PBR改善に向けて**
- 3. 株主・投資家との対話状況**

1. 現状分析

現状分析：PBR、ROE、PERの経年変化

ISEKI

- PBRは1倍を大きく下回る水準が継続しており、2024年12月末時点で0.30倍と低位に留まっている。
- PBRの構成要素であるROEとPERの経年変化では、ROEは目標数値である8%を下回る水準で推移し、PERは10倍に満たない水準。投資家が期待する株主資本コストを上回る資本収益性をあげられておらず、投資家から十分な評価を得られていない。 ※現状分析・評価に際し実施したヒアリングにより、日頃接点のある機関投資家が把握する当社株主資本コストの水準は概ね8%程度と認識

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

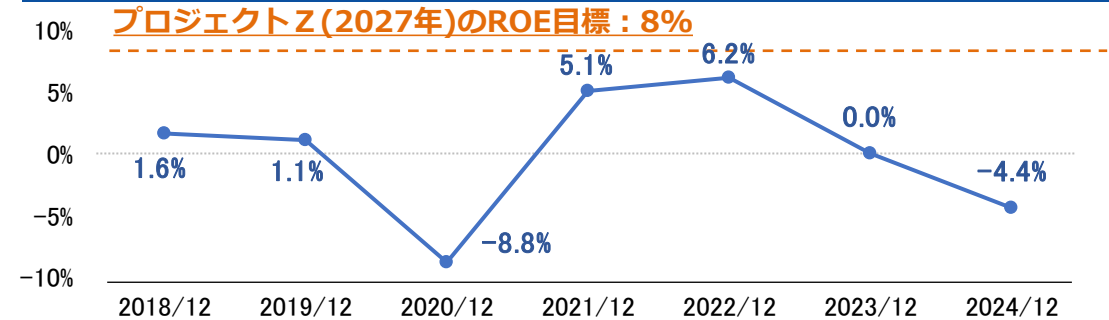
PBR (倍)



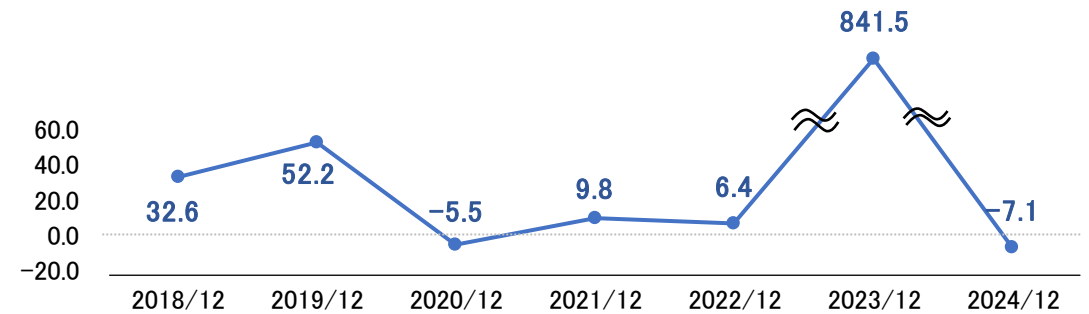
※1：2024年12月末時点

ROE (%)

次頁で分析深掘り



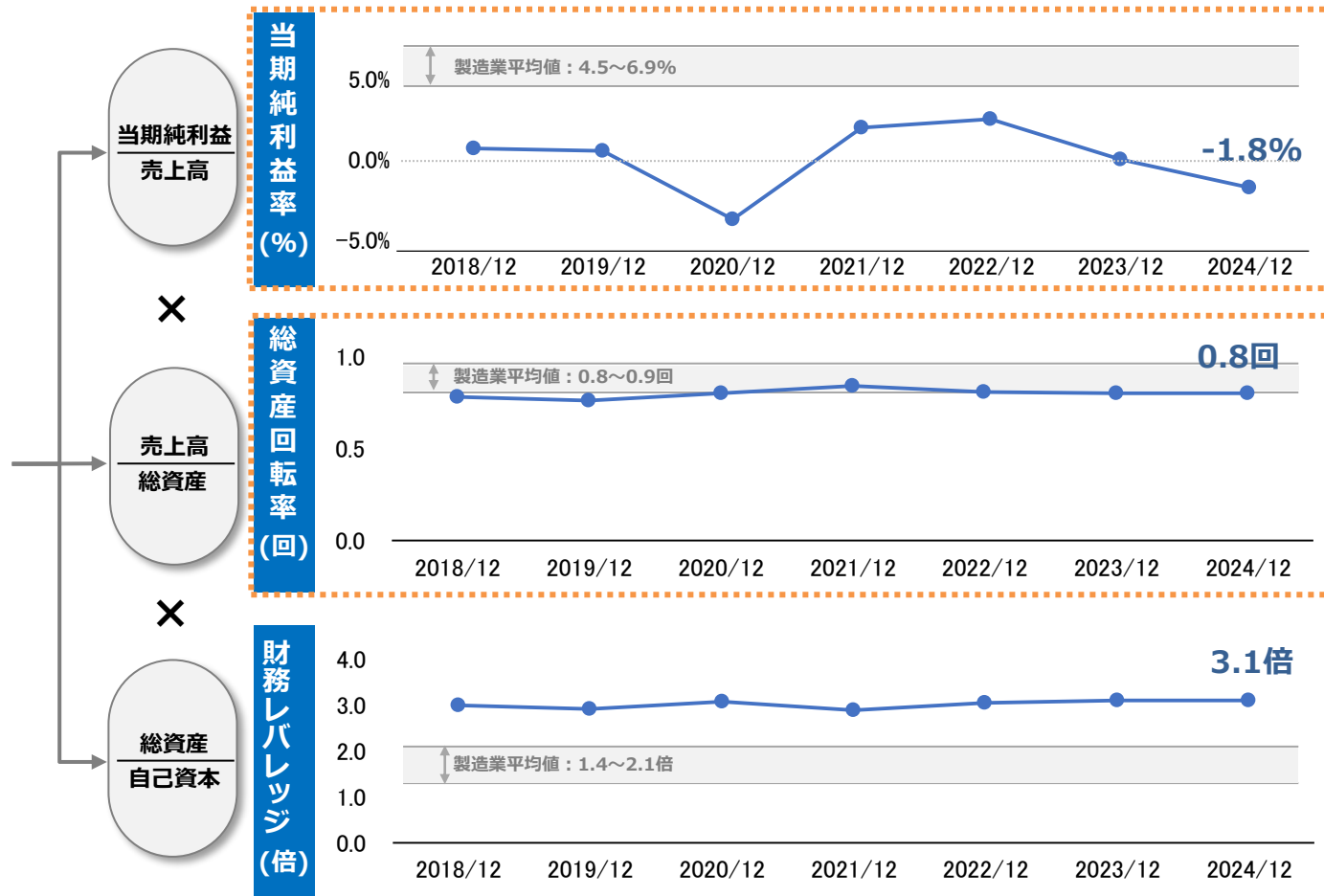
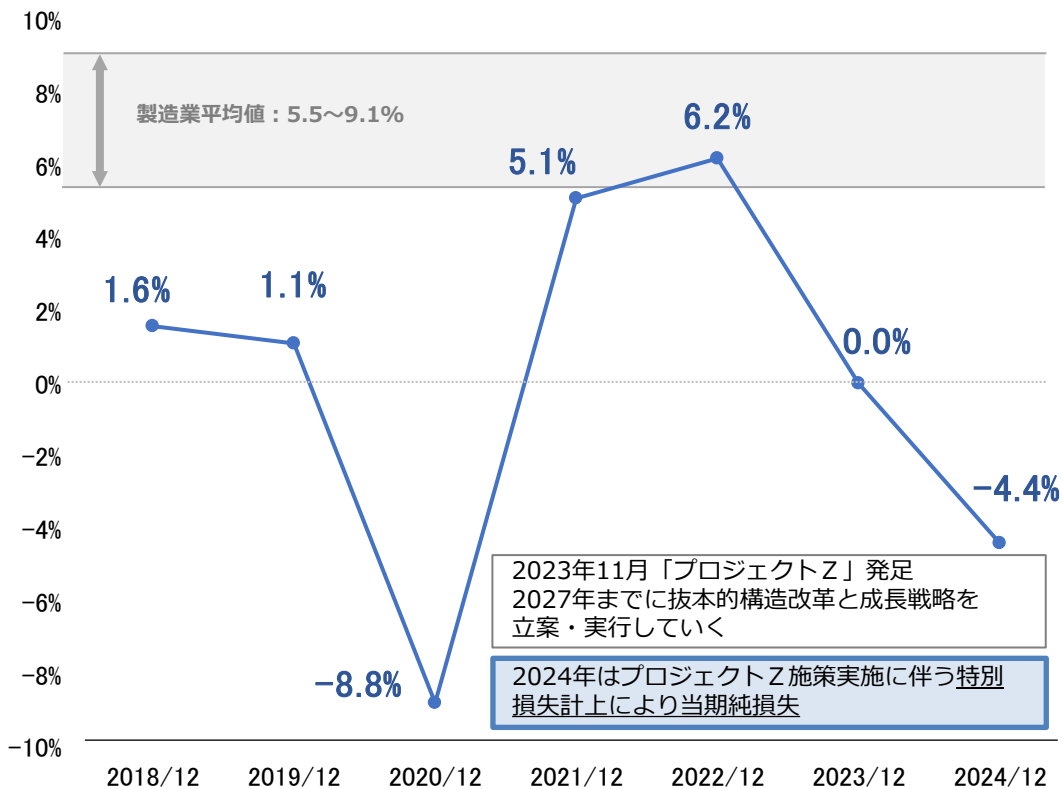
PER (倍)



現状分析：ROE分析

- ROEが低位にとどまっている要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると認識。原因は、当期純利益率では製品ごとの利益率や販管費率。総資産回転率では在庫量や設備稼働率など。2024年は構造改革の施策実施に伴う特別損失計上により、当期純利益率が悪化。

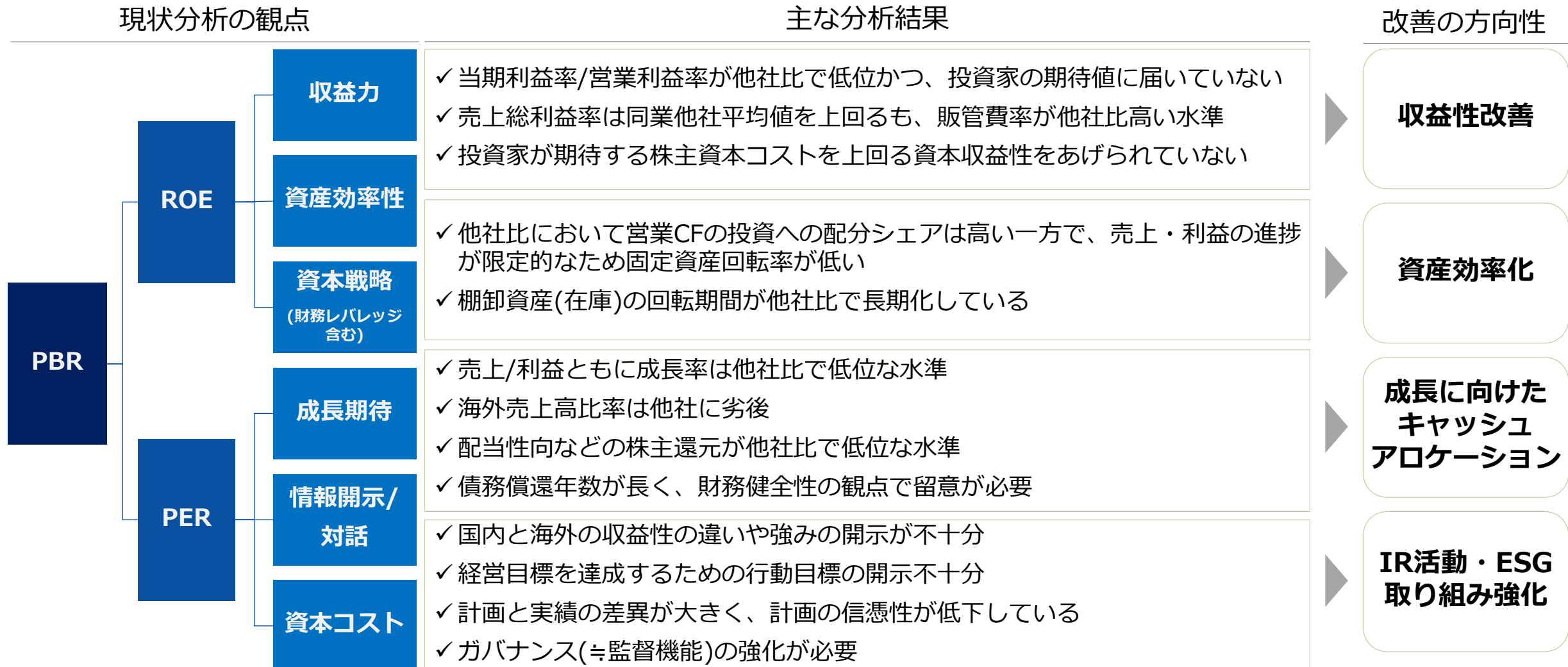
ROE (%)



(注)製造業平均値は2017~2022年度各年度の値を幅で表記

現状分析：総括

- PBRの構成要素を分解し、それぞれの項目について「同業他社との経年比較」および「当社と接点のある投資家からの意見収集」等を通じて、低位に留まっている要因を整理。



2. PBR改善に向けて

PBR改善に向けて：改善の方向性と進捗（サマリー）

ISEKI

目指す姿

2027年

- ✓ 連結営業利益率：5%以上（過去最高の営業利益※）
- ✓ ROE：8%以上
- ✓ DOE：2%以上

PBR
1倍以上

<改善の方向性と進捗>

※過去最高の営業利益：2014年3月期 74億円

* 施策毎の進捗は、2025年2月14日公表の「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

①収益性改善

■売上総利益率向上

- ・抜本的構造改革：「生産最適化」「国内営業深化」は計画通り進捗
「開発最適化」は利益率改善では一部遅延、開発効率化は計画通り
- ・成長戦略：「海外」「国内」とも計画通り進捗

■販管费率改善

- ・人員構成最適化：希望退職未達、想定人件費水準は確保
- ・経費削減：一部遅延、業務仕分け徹底

②資産効率化

- 固定資産回転率改善：生産拠点再編投資を圧縮（460→380億円）
投資判断基準としてのハードル率を見直し

③成長に向けた キャッシュ アロケーション

- 棚卸資産回転率改善：季節商品の在庫最小化、在庫圧縮への取り組みにより
24年は0.2回転改善（▲59億円）
- ・在庫圧縮により営業キャッシュフロー黒字化

④IR活動・ESG 取り組み強化

- ・対話・情報開示の拡充、高度化への取り組みは計画通り進捗
- ・ガバナンス体制強化への取り組みは計画通り進捗

①収益性改善

■ 抜本的構造改革（短期集中施策）の実施と成長戦略を遂行し収益性改善を果たす

PJZ資料
P9

※施策毎の進捗は、2025年2月14日公表の「プロジェクトZの進捗について」（PJZ資料）P9をご参照ください。

✓ 売上総利益率向上

- 製品利益率改善
 - ・生産最適化による生産性向上
 - ・製品変動費 10%以上削減
- 成長セグメントに経営資源集中
 - ・収益性の高い事業拡大

*2027年（2023年比）+1.5 ~ +2.0%

PROJECT Z

【 聖域なき
事業構造改革 】

【目指す姿(2027年)】

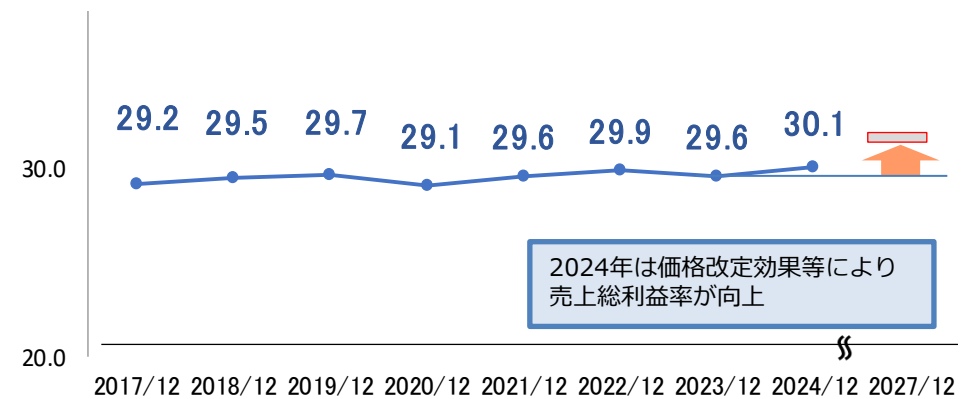
- ✓ 営業利益率：5%以上
- ✓ ROE：8%以上
- ✓ DOE：2%以上

✓ 販管費率改善

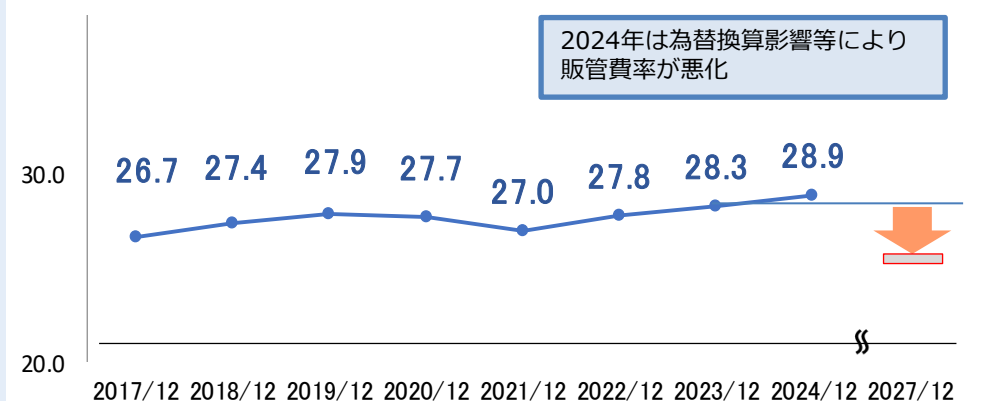
- 人員構成の最適化
 - ・間接部門のスリム化
 - ・2024年希望退職募集を実施
- 経費削減
 - ・組織・業務の統合による業務効率化

*2027年（2023年比）▲2.5 ~ ▲3.0%

売上総利益率 (%)



販管費率 (%)

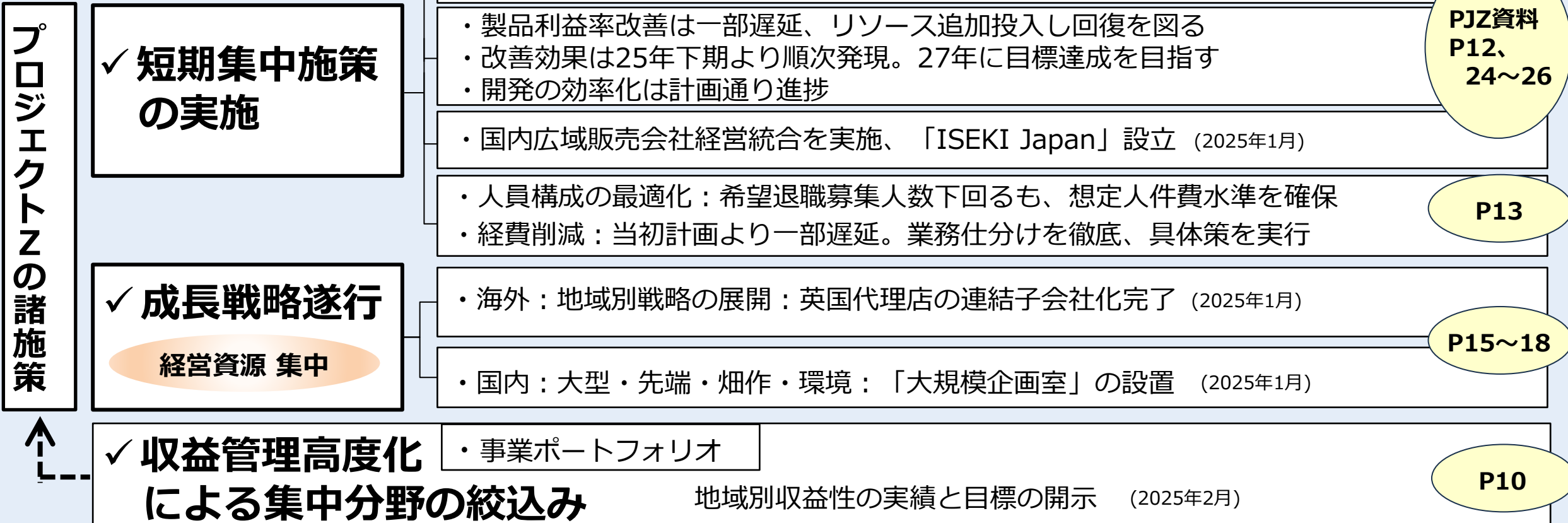


①収益性改善【プロジェクトZの施策と進捗】

- 短期集中で実行する抜本的構造改革は生産拠点の再編・販売会社の統合など、主要施策の進捗状況は概ね計画通り
- 成長戦略に向け海外では欧州事業の拡充策、国内においては販売会社の組織再編を実施

<プロジェクトZの施策と進捗>

※施策毎の進捗は、2025年2月14日公表の「プロジェクトZの進捗について」(PJZ資料)をご参照ください。



②資産効率化

ISEKI

■ ハードルレートによる投資判断と在庫圧縮により資産効率化を図る

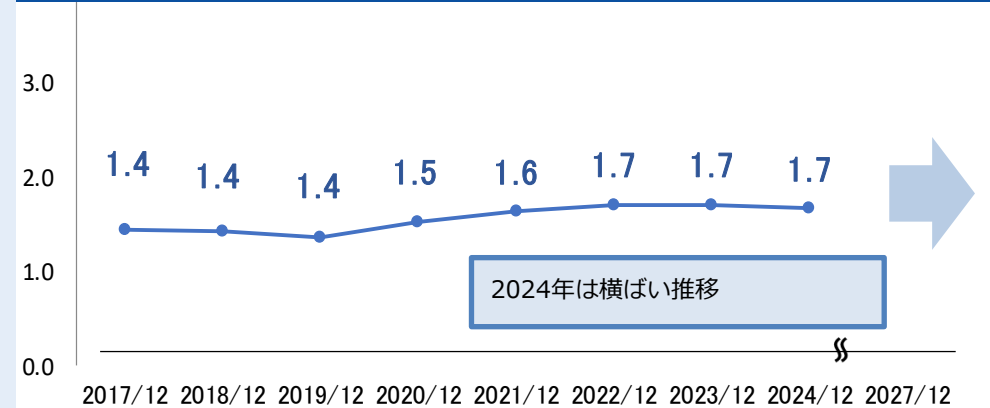
PJZ資料
P19

✓ 固定資産回転率改善

- ハードルレートによる投資判断
 - ・ハードルレート=資本コスト+マージン
 - ・毎年見直し運用
- 組織再編・生産ライン見直し

* 成長投資により27年時点は横ばい見込み

固定資産回転率（回転）



PROJECT



【 聖域なき
事業構造改革 】

【目指す姿(2027年)】

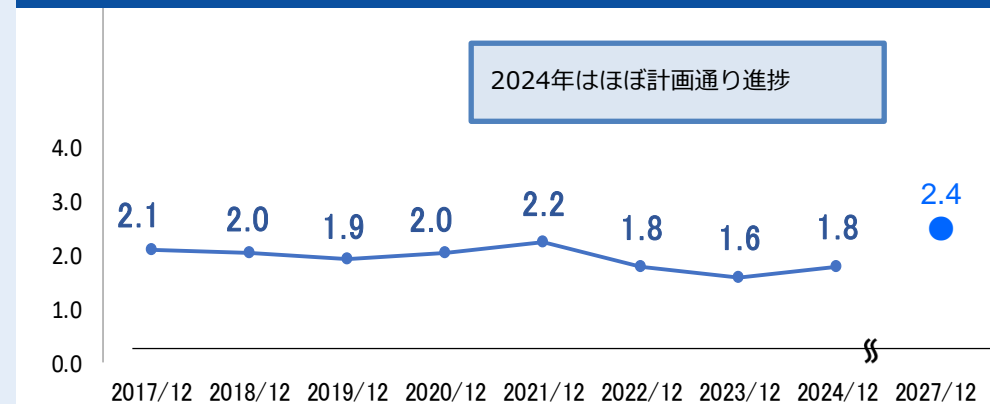
- ✓ 営業利益率：5%以上
- ✓ ROE：8%以上
- ✓ DOE：2%以上

✓ 棚卸資産回転率改善

- 物流・調達戦略の見直し
 - ・SCM推進室設置※（2024年12月）⇒取組み加速
- 製品組立の集約、国内販売会社再編、機種・型式集約、部品共用化⇒在庫圧縮

* 早期に2.4回転まで改善(2か月圧縮)

棚卸資産回転率（回転）



②資産効率化【バランスシートの改善】

バランスシート改善の目指す姿

- 棚卸資産は2023年に大きく増加、物流・調達戦略の見直し、組織再編効果等により圧縮を図る
- 固定資産はプロジェクトZ投資で増加も、ハードルレートを充足し稼働率の高い資産へシフト
構造改革に伴う余剰資産は売却により圧縮

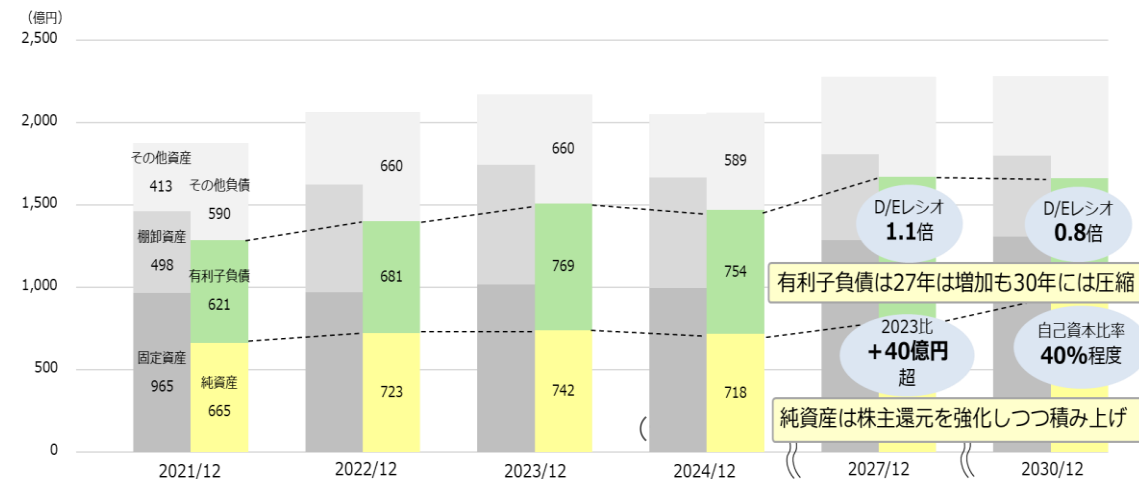
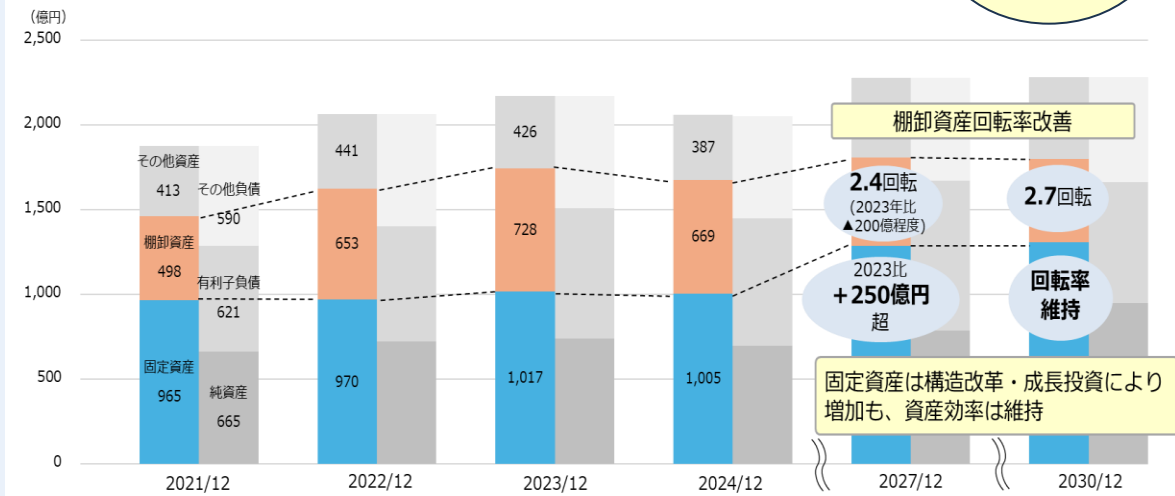
棚卸資産回転率 2027年 2.4回転
2030年 2.7回転

- 有利子負債は設備投資増により27年増加も30年には圧縮
- 純資産は株主還元を強化しながらも積み上げる

D/Eレシオ 2027年 1.1倍
2030年 0.8倍

PJZ資料
P20~21

■ バランスシートの推移

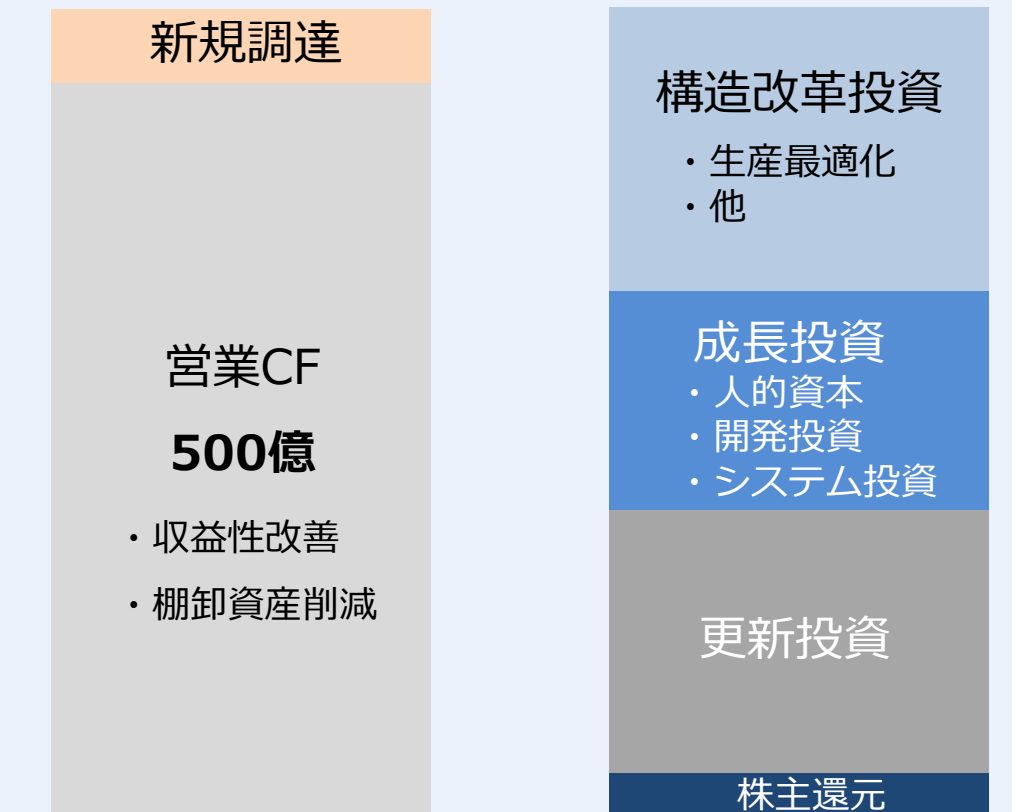


③ 成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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、株主還元はDOE 2%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

PJZ資料
P22

■ 2024～2027年 (4年累計)



■ 2028～2030年 (3年累計)



④ IR活動・ESG取り組み強化（PER向上）

ISEKI

- 成長戦略の理解促進や資本コストを低減させる活動の充実・強化によりPER向上を図る

IR活動

✓ 対話・情報開示の拡充、高度化

- 定量・定性情報の開示充実、進捗の見える化
 - ・「プロジェクトZの進捗について」（2025年2月）にて地域別利益を開示
- 積極的な対話(個別面談、施設見学会など)

ESG 取り組み

✓ ガバナンス体制強化

- 取締役の報酬制度改正(2022年度～)
- 監督機能強化(取締役会の多様性)
 - ・女性取締役2名、役員数削減（2024年・2025年）

IR活動・ESG取り組み

開示情報の充実

- ・収益管理高度化(地域別利益等)
- ・英文開示等

株主構成の多様化

- ・株主・投資家別アプローチ

ESGへの取り組み

対話の充実

- ・説明会、見学会等

情報発信強化

- ・SNS、広報等

④ IR活動・ESG取り組み強化（PER向上）

株主・投資家別取組み：①個人投資家 ②国内機関投資家 ③海外機関投資家

- 個人投資家：情報発信の強化・説明会の実施などにより認知度向上、ファンづくりに努める
- 国内機関投資家：既存取組みに加え「プロジェクトZ」施策進捗や地域別収益分析の開示など強化を図る
- 海外機関投資家：英文同時開示など情報発信強化

ステップ1 個人投資家

◆認知度向上

- ・情報発信強化
SNS、メール配信等
- ・個人投資家説明会実施
- ・個人株主見学会継続開催

ステップ2 国内機関投資家

◆既存取組み継続と開示強化

- ・既存取組み継続
- ・プロジェクトZ進捗の丁寧な説明
- ・開示高度化(地域別収益分析など)

ステップ3 海外機関投資家

◆情報発信強化

- ・英文同時開示対応
- ・更に次のステップでの海外IR実施に向け情報収集実施

PBR 1倍に向けた整理

■ PBR分析

構成要素を分解し、低位にとどまっている要因整理

■ 改善の方向性

分析結果を元に特定

■ 軸となるテーマ

プロジェクトZ施策とIR活動・ESG取組強化

■ 実行(KPI設定)

3段階でKPIを設定。「行動KPI」まで落とし込むことにより施策を確実に実行、モニタリングによりPDCAを回しKGIを達成する



3. 株主・投資家との対話状況

株主・投資家との対話状況 (2024年度実績)

ISEKI

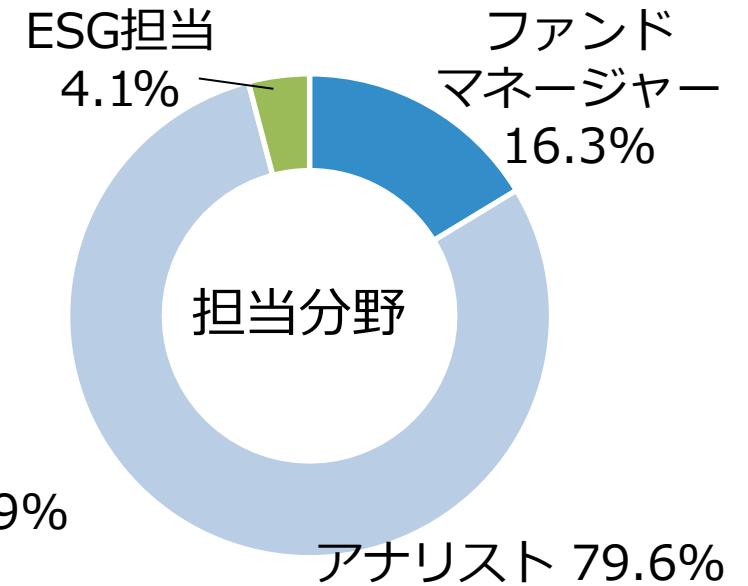
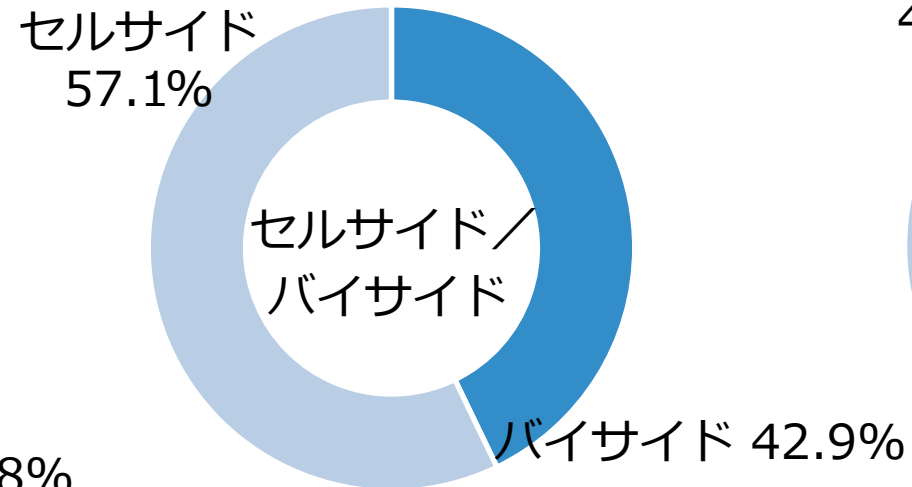
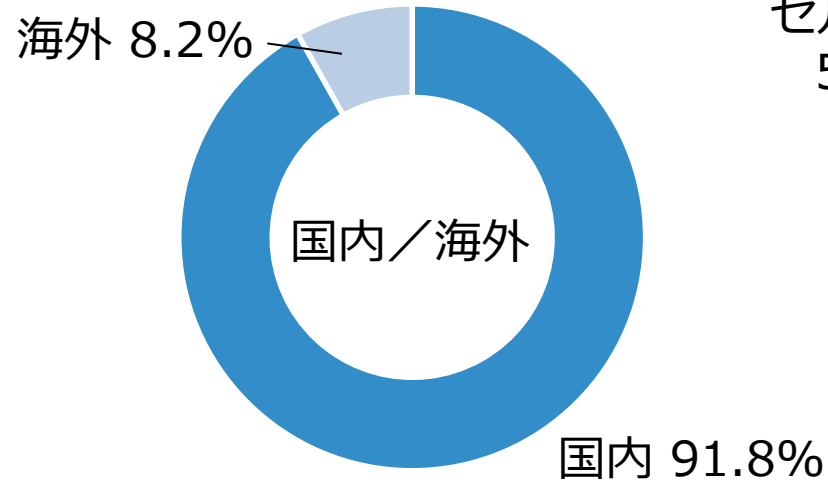
■ 対話機会・当社対応者

内容	当社対応者	2024年実績	開催方法等
定時株主総会	全取締役、全監査役	1回	対面での開催
決算説明会	全執行取締役	5回	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン又はハイブリッドでの開催 ・説明会資料・動画や質疑応答要旨をウェブサイトで公開
個別面談	IR担当役員、財務担当役員、IR・広報室長、財務部長	37回 (25年目標 50回)	オンラインまたは対面での対話
事業説明会	代表取締役社長、IR担当役員他	1回	ハイブリッドでの開催
施設見学会・新商品発表会	代表取締役社長、IR担当役員他	2回	対面での開催
個人株主向け施設見学会	代表取締役社長、総務担当役員他	1回	対面での開催
問い合わせ対応	IR部門、総務部門	随時	HP、電話、メール等での対話
(参考情報) 機関投資家・証券アナリストへのヒアリング	外部委託先により実施	5回 (2023年実績)	オンラインでの対話

株主・投資家との対話状況 (2024年度実績)

ISEKI

■ 対話相手の属性



■ 主なテーマ・関心事項

業績関連 経営戦略

- ・ 井関グループの強み
- ・ 事業の需要動向
- ・ プロジェクトZ施策と進捗状況
- ・ 資本コストや資本効率を意識した経営
- ・ 事業ポートフォリオに関する管理体制

ESG関連

- ・ 気候変動への対応状況
- ・ 人的資本に関する取り組み状況
- ・ 役員報酬制度

株価・ 株主還元

- ・ 株価・PBRに対する課題・対応
- ・ 株主還元の方向性

株主・投資家との対話状況 (2024年度実績)

ISEKI

■ 経営陣へのフィードバック

✓ IR・広報室が報告やフィードバックを実施

- ・対話より得られた株主・投資家の皆さまの意見、関心・懸念事項などについては、内容に応じた経営陣にタイムリーに報告
- ・当社事業に関連する情報については、適宜、関連部門にフィードバックし事業活動への反映・改善を図っている

内容	報告方法	頻度	対象
投資家・アナリストとの個別面談 株主・投資家からの意見・要望等 株式関連指標・株価情報 IR活動報告	面談概要をレポートにて報告	都度	全取締役
	広報連絡会にて面談概要・株価状況等を報告	月次	経営会議メンバー
	取締役会にて面談概要・株価状況等を報告	四半期	取締役会メンバー
	トップミーティングにて株主・投資家からの意見や関心の高いテーマを報告	月次	代表取締役社長、IR担当役員
その他報告（株主・投資家関連）	株主構成、機関投資家等の株式保有動向等を必要に応じて報告	都度	経営会議メンバー等

■ 対話を踏まえて取り入れた事例

ご意見・ご要望等	当社対応
地域別収益状況の開示	・プロジェクトZ 2025年2月公表資料にて地域別の収益状況を明示
SNSなどでのIR情報発信の強化	・決算説明会動画の掲載や既存SNSでの情報発信等を実施 ・2025年よりメール配信サービスなどの開示媒体・個人投資家説明会など対話機会を充実

- ・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

