



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)

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）

2024 年 2 月 14 日に公表した「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」の現状を分析・評価し、改善に向けた取組状況をアップデートいたしましたので、お知らせいたします。

【PBR 改善に向けて】

当社は PBR が 1 倍を下回る水準が継続している要因について現状分析を行いました。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 諸施策の完遂と、IR 活動・ESG 取り組み強化により、2027 年までに連結営業利益率 5%以上・ROE8%以上・DOE2%以上を達成し、PBR1 倍以上を目指します。

プロジェクト Z 施策では抜本的構造改革と成長戦略を同時並行で実行しています。抜本的構造改革では、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の 3 テーマを軸に短期集中的に施策を実行します。また、成長戦略では、国内外への成長市場へ経営資源を集中し事業拡大を図ります。

（当社各種指標の推移）

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
PBR（倍）	0.53	0.56	0.52	0.48	0.39	0.34	0.30	0.55
ROE（%）	1.6	1.1	-8.8	5.1	6.2	0.0	-4.4	3.9
PER（倍）	32.6	52.2	-5.5	9.8	6.4	841.5	-7.0	15.3
当期純利益率（%）	0.7	0.5	-3.8	2.0	2.5	0.0	-1.8	1.5
総資産回転率（回）	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9

【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、株主・投資家の皆さまの理解と支援が不可欠であると考えています。正確な情報を積極的かつ公正に提供し、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、代表取締役社長による四半期毎の決算説明会や個人株主向け説明会等を実施し、取締役をはじめとする役員による株主・投資家の皆さまとの対話機会の充実を図っております。

詳細につきましては、添付資料「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）」および同日公表いたしました「プロジェクト Z の進捗について」をご参照ください。

※「プロジェクト Z の進捗について」<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>

以上

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〕

2026年2月13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

2024年2月時点の分析に実績等赤字追記

- PBRは、1倍を下回る水準が継続している。
- ROEは、目標数値である8%を下回る水準で推移し、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いない。
(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)
⇒PBR：0.55倍、ROE3.9%と改善は進んだものの、まだ低水準

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

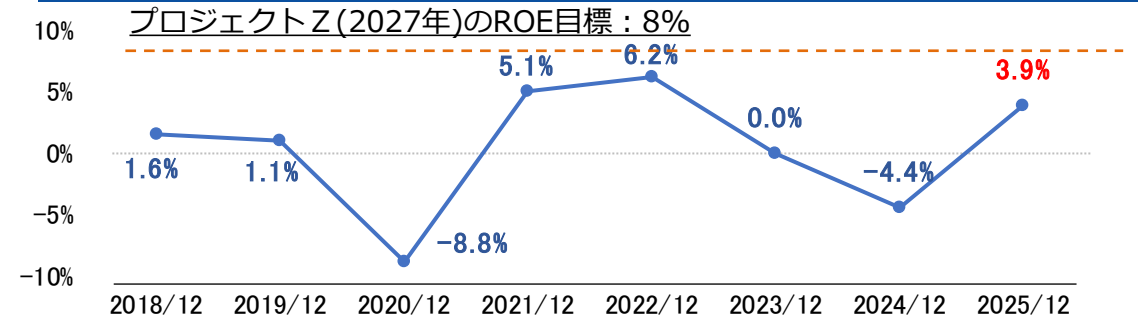
PBR (倍)



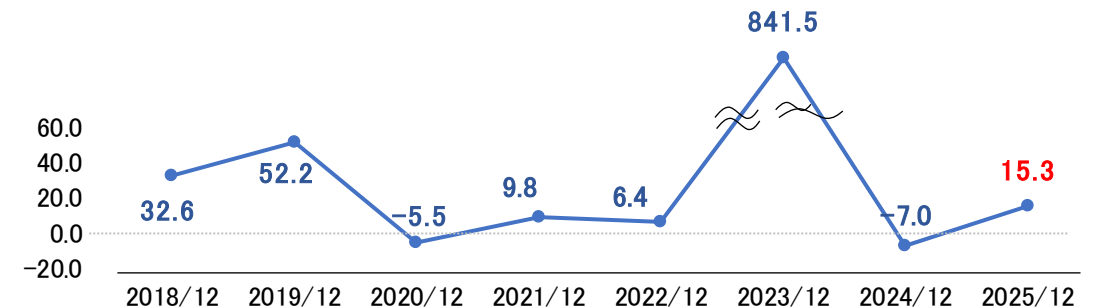
※1：2025年12月末時点

ROE (%)

次頁で分析深堀り



PER (倍)



現状分析：ROE分析

ISEKI

2024年2月時点の分析に実績等赤字追記

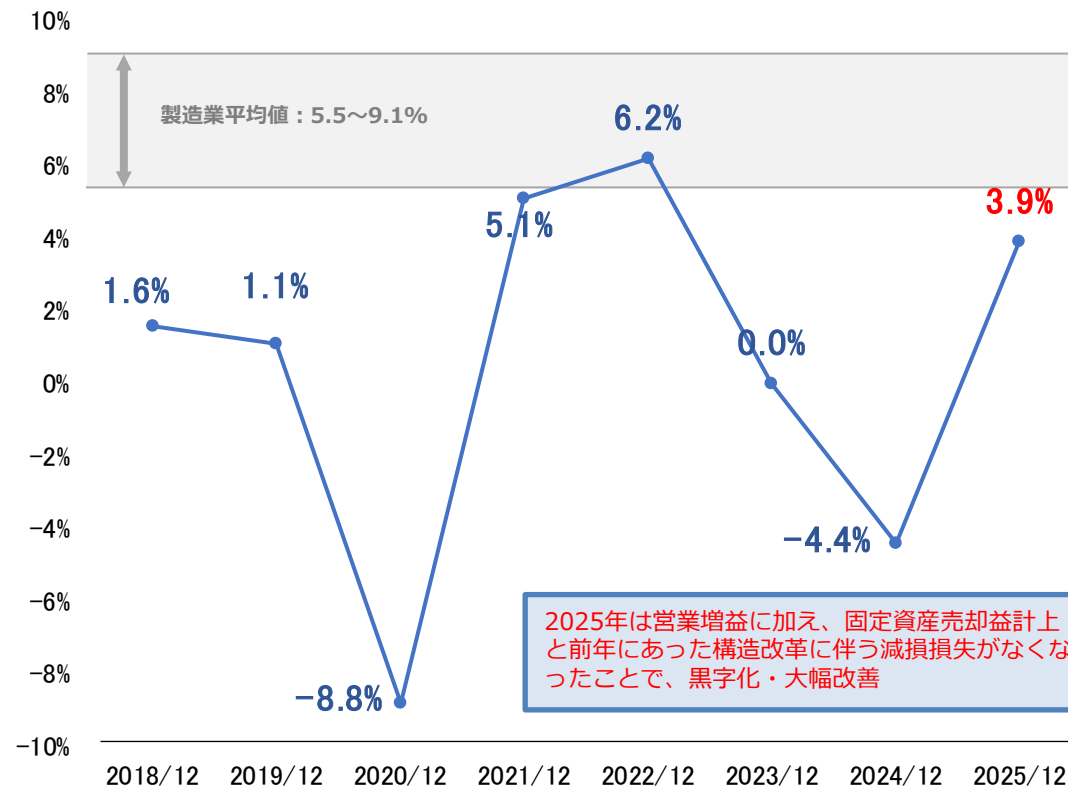
- ROEが低位にとどまっている要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると認識。

【原因】当期純利益率：製品ごとの利益率の低さや販管費率の高さ

総資産回転率：在庫量の多さや設備稼働率の低さ など

⇒増益により当期純利益率・棚卸資産の圧縮により総資産回転率ともに改善

ROE (%)



2025年は営業増益に加え、固定資産売却益計上と前年にあった構造改革に伴う減損損失がなくなったことで、黒字化・大幅改善

当期純利益

売上高

×

売上高

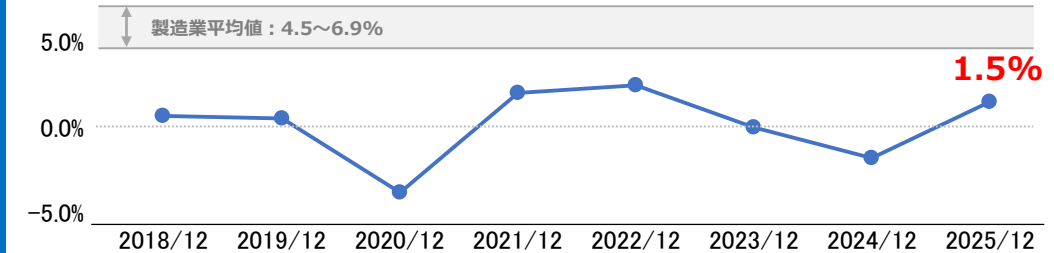
総資産

×

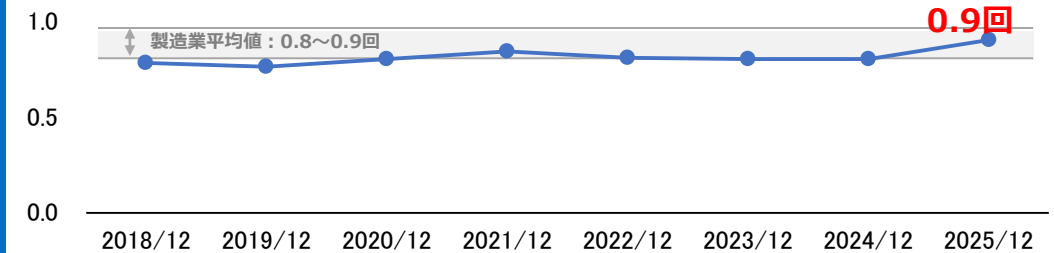
総資産

自己資本

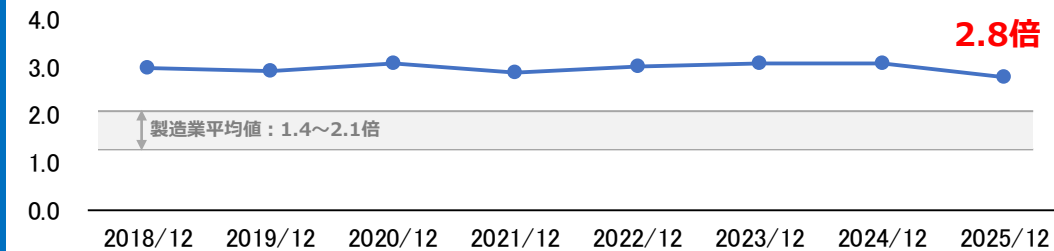
当期純利益率 (%)



総資産回転率 (回)



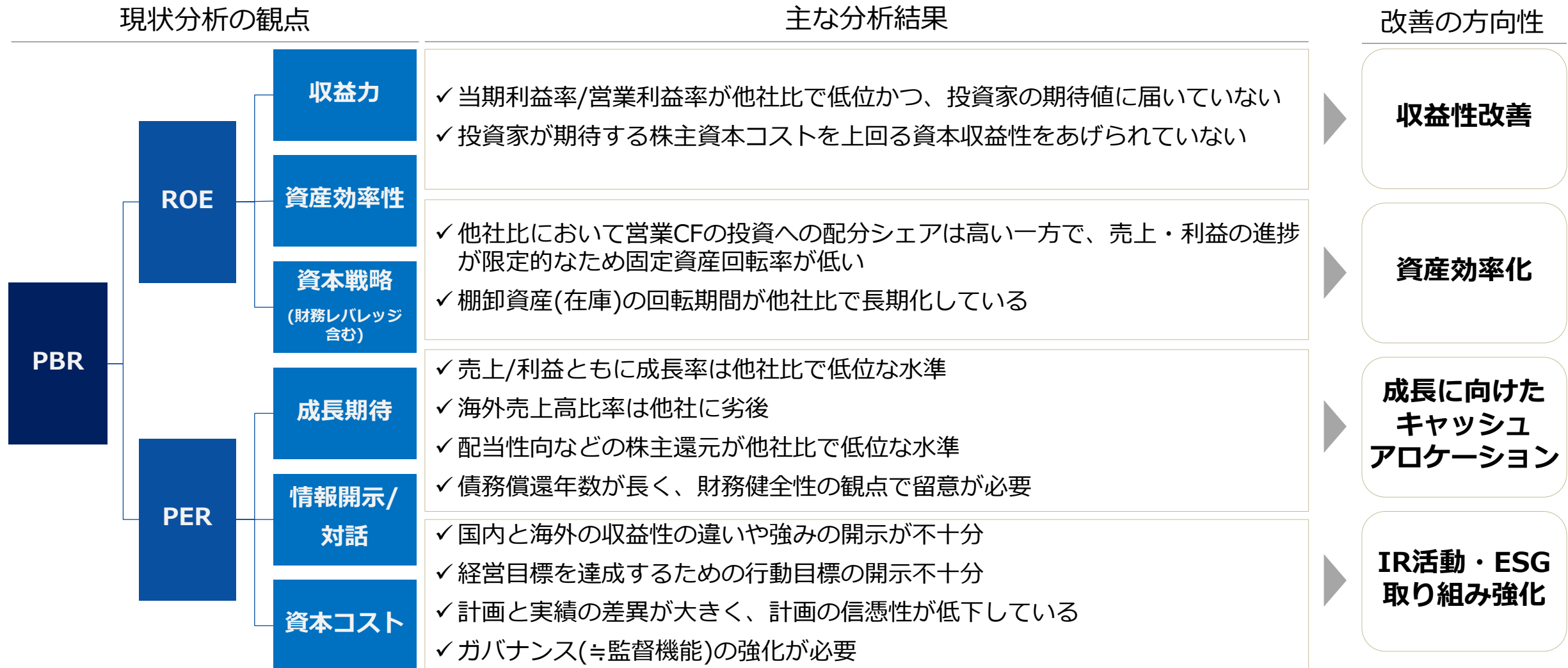
財務レバレッジ (倍)



(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（再掲）

- 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：プロジェクトZ計画概要

- 「プロジェクトZ」諸施策完遂とIR・ESG活動の取り組み強化により、2027年までに連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上を達成し、PBR 1倍以上を目指す。

目指す姿

2027年

✓ 連結営業利益率 : 5%以上 (過去最高営業利益の更新)
 ✓ ROE : 8%以上
 ✓ DOE : 2%以上

PBR
1倍以上

<軸となるテーマ>

プロジェクトZ諸施策

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
開発の効率化

国内営業深化 成長戦略への基盤作り

強靱な企業
体質への変革 人員最適化と人的資本投資
経費削減

成長戦略 海外：地域別戦略の展開
国内：成長分野への集中

IR・ESG 対話・情報開示の拡充、高度化
ガバナンス体制強化

改善の方向性

経営指標・要素分解

①収益性改善

売上高

売上総利益

販管費

営業利益率

②資産効率化

資産回転率

固定資産回転率

棚卸資産回転率

③キャッシュ
フロー

④IR・ESG
活動強化

非財務資本

株主還元
(DOE)

時価総額

当期
純利益率

総資産
回転率

財務
レバレッジ

ROE

PER

PBR

プロジェクトZ施策の進捗（抜本的構造改革）

ISEKI

※詳細は、2026年2月13日公表「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

- 抜本的構造改革の主要施策はおおむね計画通りに進捗
- 2025年より施策効果は順次発現、2026年には固定費削減・業務効率化により収益性改善に寄与

＜軸となるテーマ＞

＜2025年成果・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、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	・ ISEKI Japan発足、統合効果は順次発現 ・ 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	・ 人員数及び人件費ともに計画水準維持、 「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

プロジェクトZ施策の進捗（成長戦略）

ISEKI

※詳細は、2026年2月13日公表「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

- 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、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る

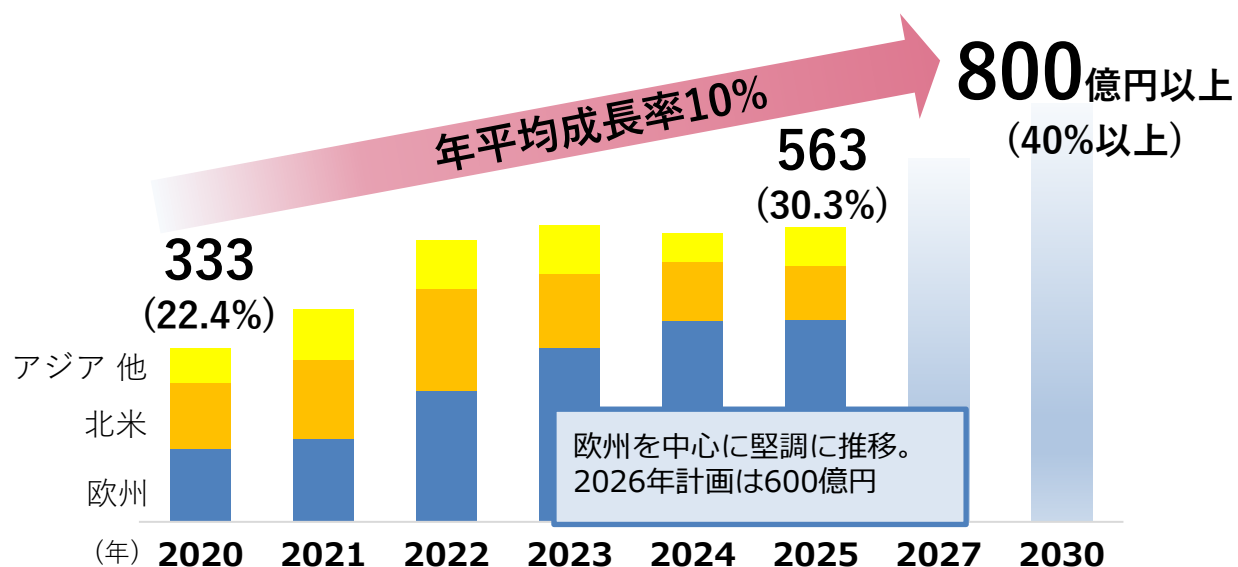
＜軸となるテーマ＞

＜2025年成果・2027年に向けた進捗＞

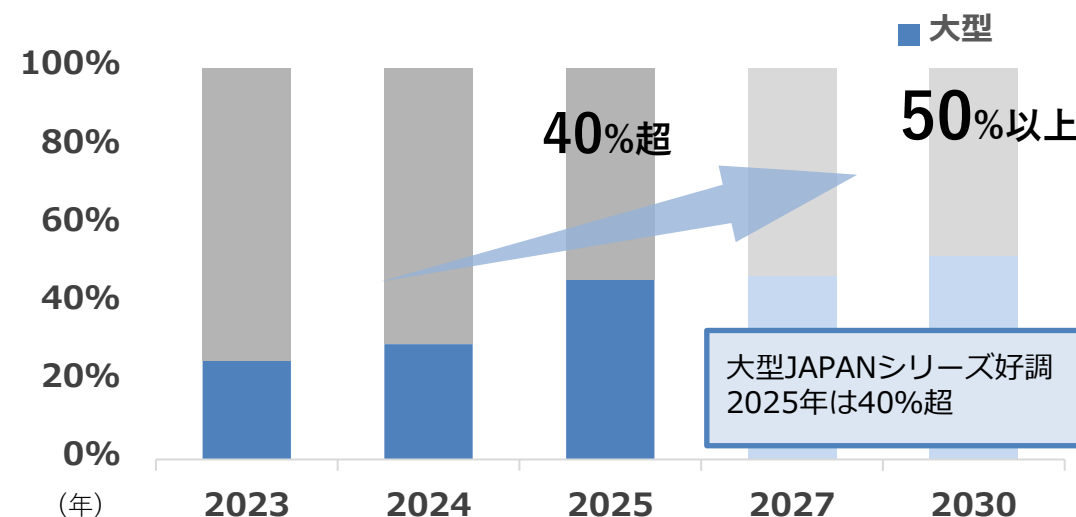
成長戦略	成長セグメントに経営資源を集中	海外 ■ 地域別戦略の展開	- 欧州販売体制の再編を完了、3社連携強化 - アセアン市場での販売展開を実行中
		国内 ■ 成長分野への集中	「大型」「先端」商品の販売計画達成、草刈事業を本格展開 2026年大型トラクタ・コンバイン市場投入

◎ 成長戦略におけるKPI・進捗

■ 海外売上高：億円（海外売上高比率：％）



■ 井関製品売上高に占める大型機種の割合（％）
（トラクタ・田植機・コンバイン）



改善の方向性 ①収益性改善

ISEKI

※施策毎の進捗は、2026年2月13日公表「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

- 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
- 施策はおおむね計画通りに進展、施策効果の発現は2026年以降本格化

<進捗>

✓ 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

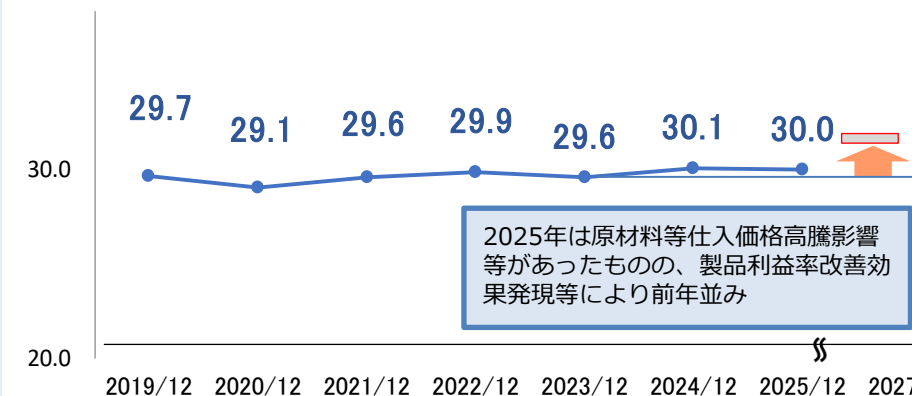
➤ 成長セグメントに経営資源集中

- ・収益性の高い事業拡大

* 2027年（2023年比）+1.5 ~ +2.0%

- ・熊本でのコンバイン生産終了、松山へ生産移管は計画通り
- ・製品利益率改善効果は、2025年計画通り発現
- ・イギリス販売代理店を子会社化、収益性高い欧州販売体制拡充進む
- ・国内製品で7%の値上げを実施、本格効果発現は26年～

売上総利益率（%）



✓ 販管費率改善

➤ 人員構成の最適化

- ・間接部門のスリム化

➤ 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%

- ・人員数、人件費は計画水準維持
- ・業務仕分けを継続実施

販管費率（%）



改善の方向性 ②資産効率化

ISEKI

※施策毎の進捗は、2026年2月13日公表「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

- 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
- 棚卸資産の圧縮が進み、棚卸資産回転率が改善

＜進捗＞

✓ 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

- ・ハードルレートの見直しを実施
- ・熊本（生産拠点以外）の土地売却

固定資産回転率（回転）



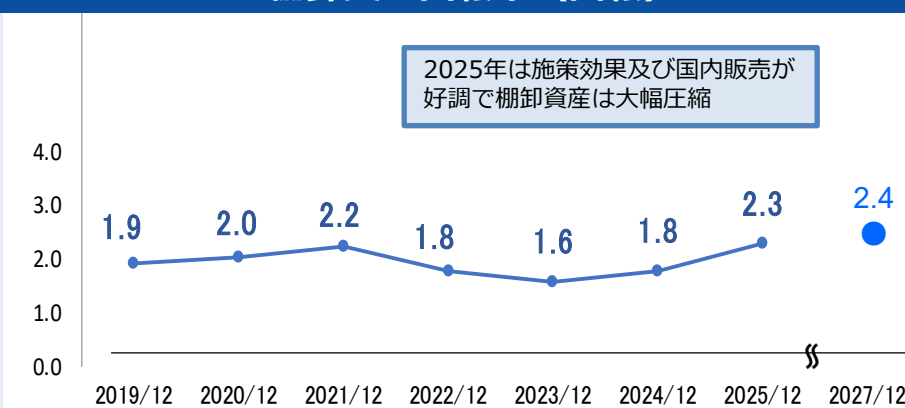
✓ 棚卸資産回転率改善

- 物流・調達戦略の見直し
- 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

* 早期に2.4回転まで改善(2か月圧縮)

- ・国内販売会社統合・在庫効率向上により在庫を大幅圧縮

棚卸資産回転率（回転）



改善の方向性 ②資産効率化【バランスシートの改善】

ISEKI

※詳細は、2026年2月13日公表「プロジェクトZの進捗について」をご参照ください。

■ バランスシート改善の目指す姿

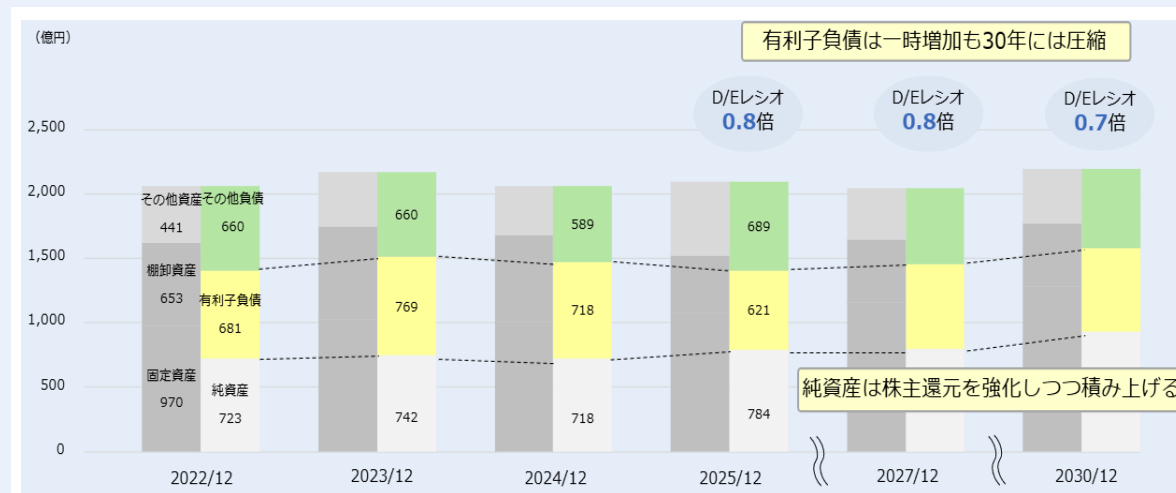
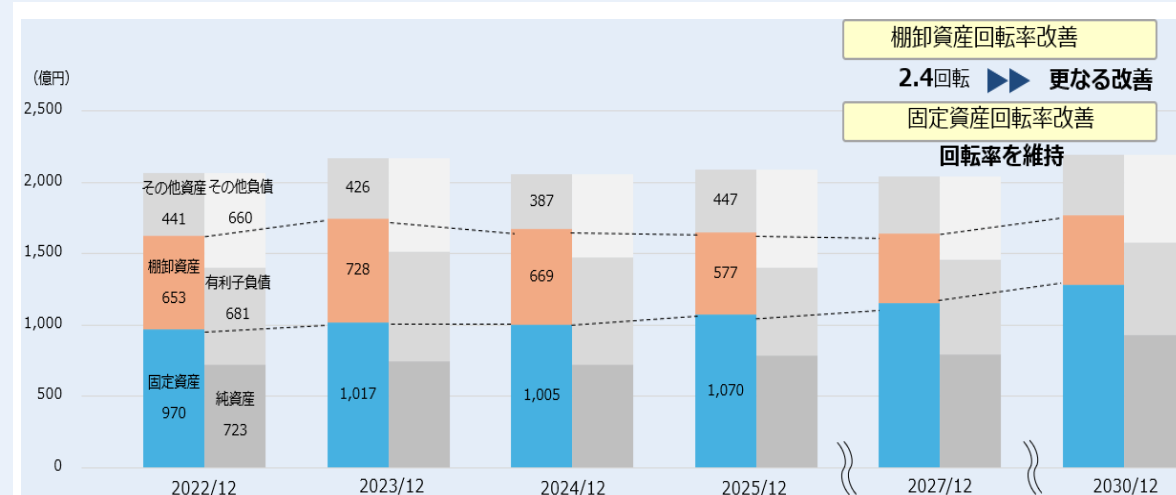
- 棚卸資産は売上増と在庫一元管理により大幅圧縮
国内販社統合・海外子会社連携による在庫の効率運用とサプライチェーン戦略の展開により更なる圧縮を図る
- 固定資産はプロジェクトZ投資で増加も、ハードルレートを充足する稼働率の高い資産へシフト、構造改革に伴う余剰資産は売却により圧縮し回転率を維持

棚卸資産回転率 2027年 2.4回転

- 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

D/Eレシオ
2027年 0.8倍
2030年 0.7倍

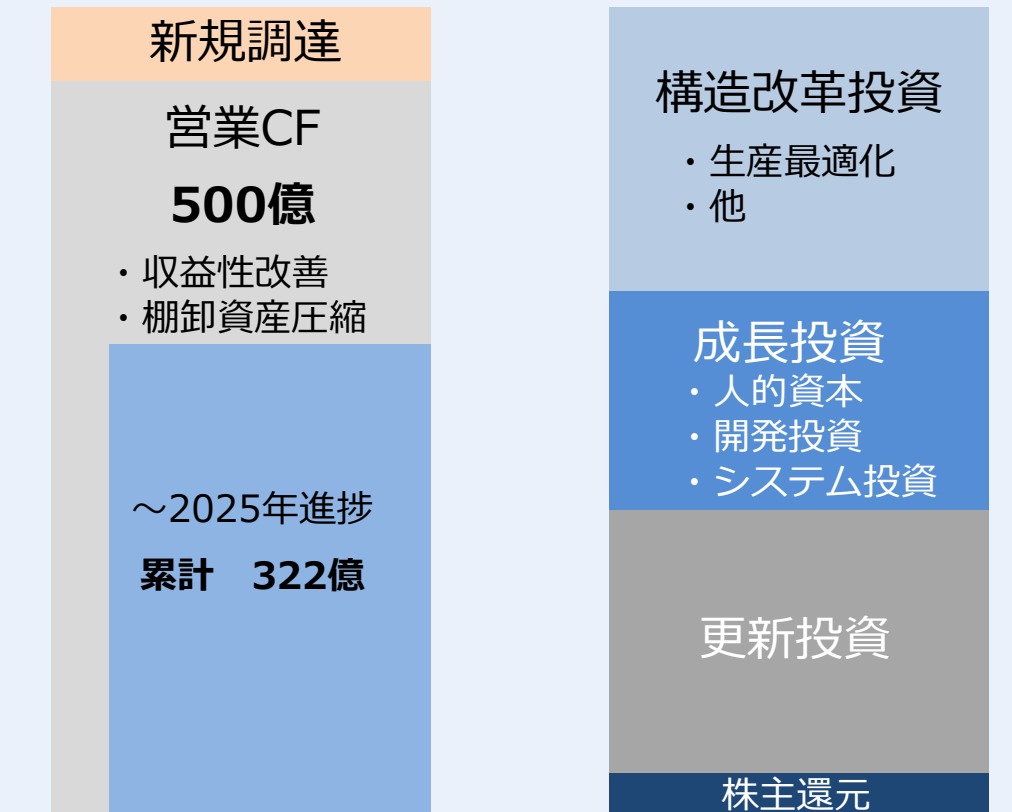
■ バランスシートの推移



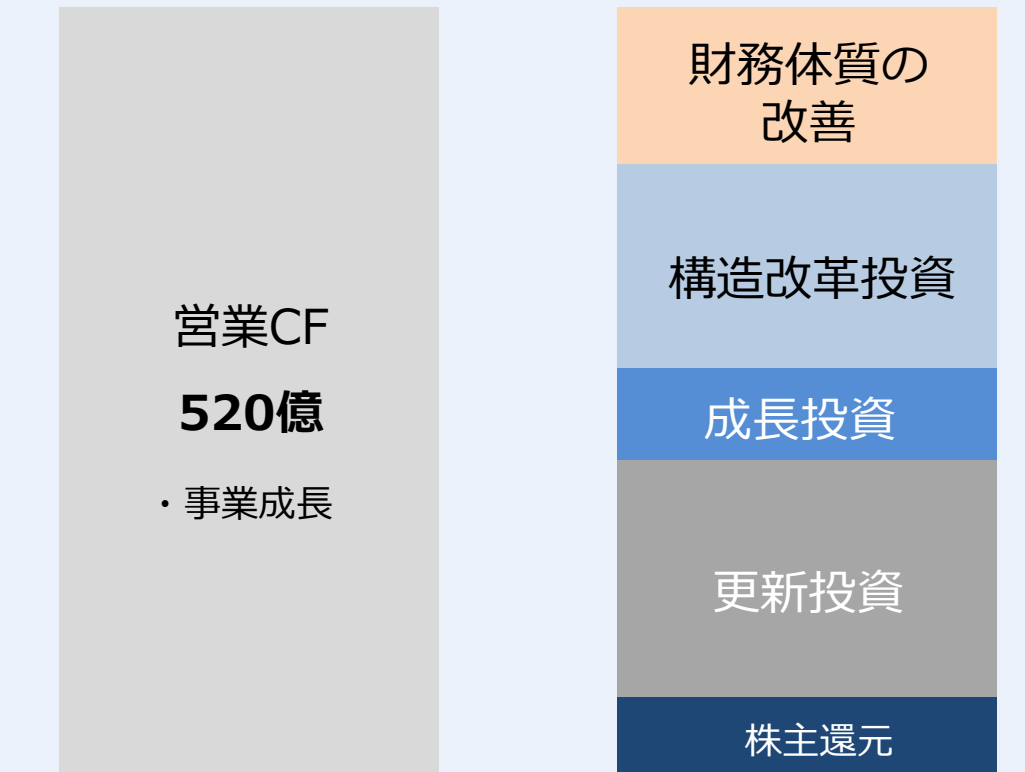
改善の方向性 ③成長に向けたキャッシュアロケーション

- 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、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）



改善の方向性 ③成長に向けたキャッシュアロケーション（株主還元）

ISEKI

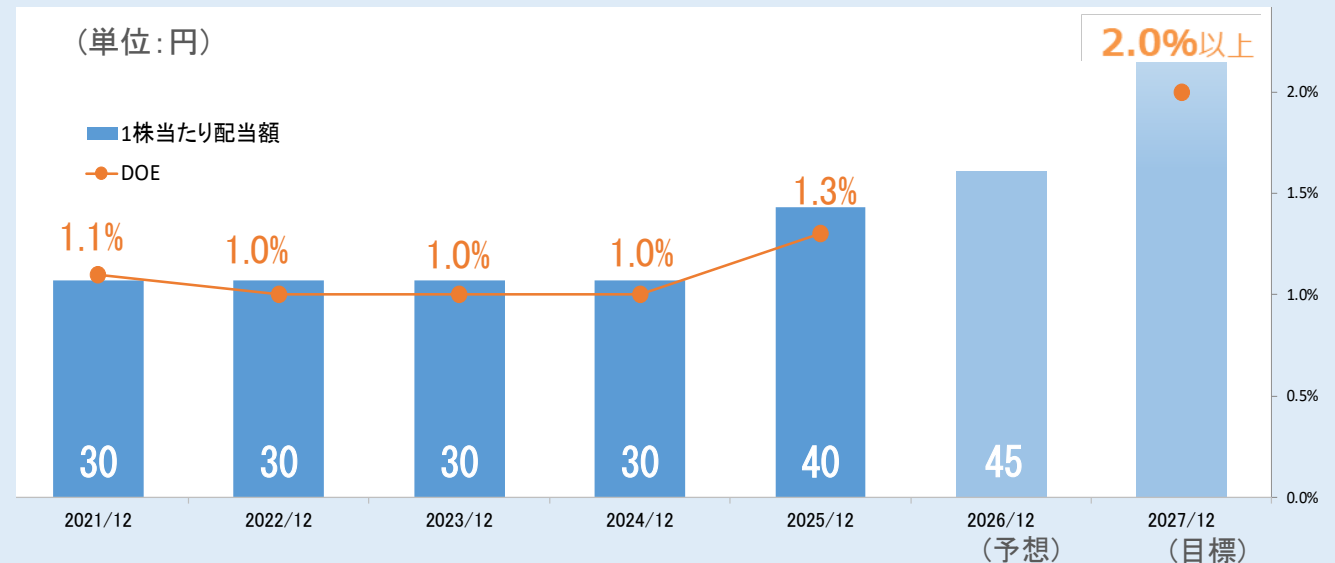
配当の基本方針

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する

- 2025年は期末配当40円を実施予定
（当初配当予想30円→40円へ）
⇒DOE 1.3%
- 2026年はさらに5円増配し45円予想

2027年目標 DOE 2%以上

■ 1株当たり配当額とDOEの推移



改善の方向性 ④IR活動・ESG取り組み強化

■ 対話・情報開示の高度化やESG取り組み強化により企業価値向上を図る

ESG 取り組み

✓ガバナンス体制強化

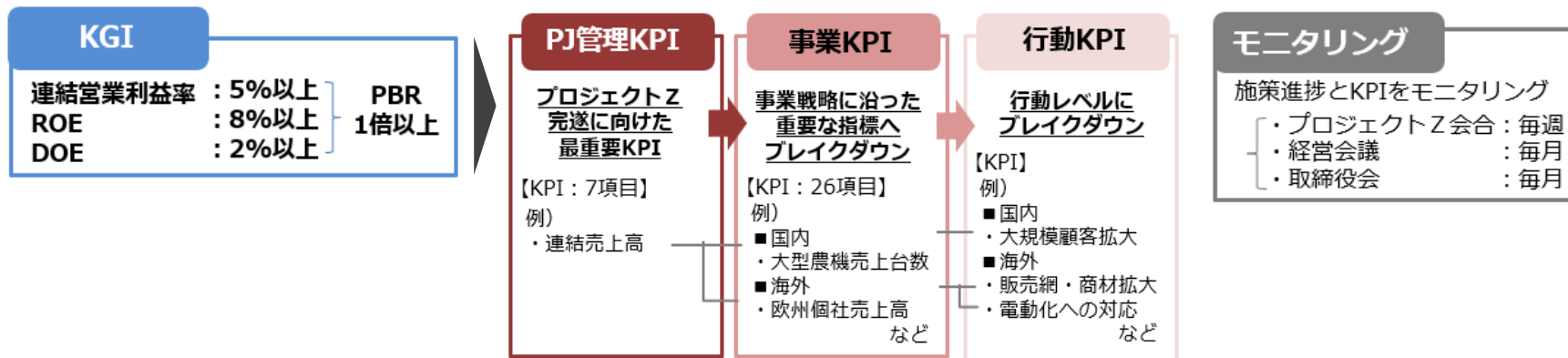
➤ 取締役の報酬制度見直し（業績連動評価割合を重視）

✓人的資本の充実

➤ 「挑戦と成果を評価する」人事制度改定（2026年1月～）

プロジェクトZ目標達成への取り組み

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



▶2025年取り組み

代表取締役による従業員コミュニケーションを継続実施

・社員の理解を深めるための機会として2025年は販売・開発・生産拠点12拠点・14回開催



改善の方向性 ④IR活動・ESG取り組み強化

■ 対話・情報開示の高度化やESG取り組み強化により企業価値向上を図る

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
 - ・決算説明会の書き起こし（日・英）を四半期毎発信
 - ・株主総会前に有価証券報告書提出予定
- 積極的な対話(個別面談、施設見学会など)
 - ・個人投資家向けイベントなど対話機会を拡充

株主・投資家別取り組み

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

◆既存取り組み継続と開示強化

- ・既存取り組み継続
- ・PDR以外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

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

対話の充実

- ・説明会、見学会等

情報発信強化

- ・SNS、広報等

▶2025年取り組み

2025年個人投資家との対話の機会も拡充

開催日	イベント
・6/7	ログミーFinance主催 個人投資家向けIRセミナー
・9/26、27	日経・東証IRフェア2025
・12/12	株主様向け施設見学会

3. 株主・投資家との対話状況

株主・投資家との対話状況 (2025年度実績)

■ 対話機会・当社対応者

- 代表取締役社長による四半期毎の決算説明会や個人株主向け説明会等を実施し、取締役をはじめとする役員による株主・投資家の皆さまとの対話機会の充実を図っております。

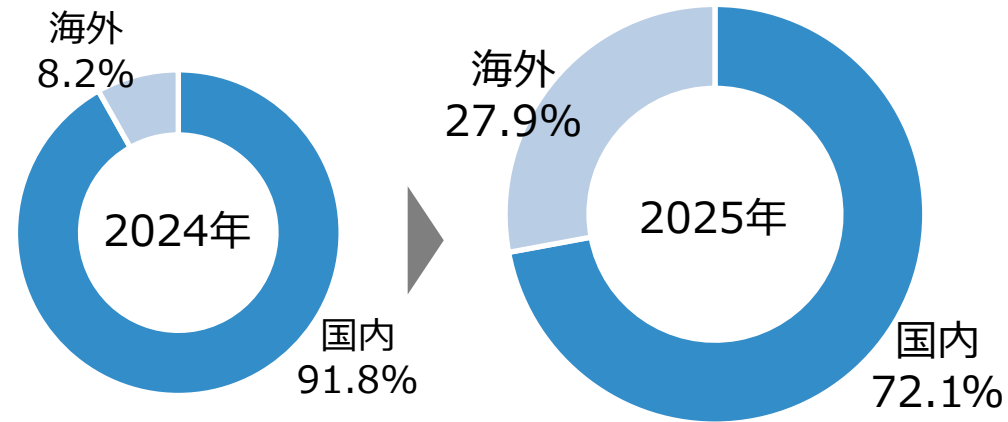
内容	当社対応者	2025年実績	開催方法等
定時株主総会	全取締役、全監査役	1回	対面での開催
決算説明会	全執行取締役	5回	・オンライン又はハイブリッドでの開催 ・説明会資料・動画や書き起こしをウェブサイトで公開
個別面談	IR担当役員、財務担当役員、 IR・広報室長、財務部長	86回 (25年目標 50回)	オンラインまたは対面での対話
施設見学会・新商品発表会	代表取締役社長、IR担当役員他	2回	対面での開催
事業説明会	代表取締役社長、IR担当役員他	2回	オンライン又はハイブリッドでの開催
個人株主向け施設見学会	代表取締役社長、総務担当役員他	1回	対面での開催
個人投資家向けIRフェア	代表取締役社長、IR担当役員他	1回	IRフェアへの参加
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

株主・投資家との対話状況（2025年度実績）

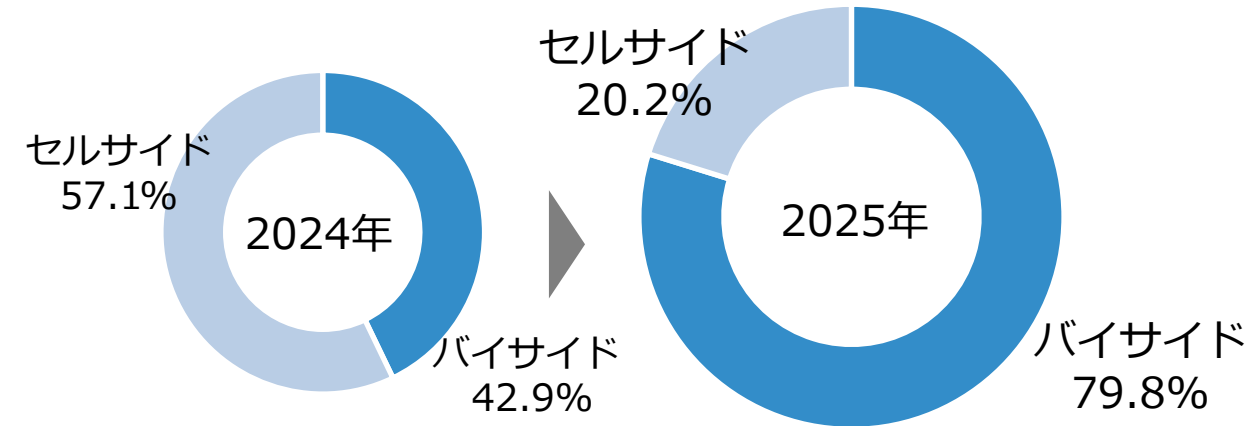
ISEKI

■ 対話相手の属性

【国内／海外】



【セルサイド／バイサイド】



■ 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
- ・ 事業に関する需要動向
- ・ 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（2025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、内容に応じて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
IR情報発信の強化	・決算説明会の書き起こし公開 ・個人投資家向けイベントへの出展や事業説明会（オンライン）の実施

- ・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

