

基本理念 — Purpose —

「お客さまに喜ばれる
製品・サービスの提供」を通じ
豊かな社会の実現へ貢献する



長期ビジョン — Vision —

「食と農と大地」のソリューションカンパニー
Solution Provider for Agriculture & Landscape

夢ある農業と美しい景観を支え、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する

大切にしている価値 — Value —

Spirit

創業の志を受け継ぎ、
食と農と大地に向き合い、
ともに歩む

Front runner

フロントランナーとして、
画期的な製品・
サービスを生み出す

Quality

上質な製品を、
情熱をもって作る

Solution

お客さまの課題解決を目指し、
アクションを起こす

Innovation

イノベーションを巻き起こし、
新しい価値を提供する

Global

よりグローバルに
世界の社会課題を解決する

Future

食と農と大地の明日を
未来を切り開く

井関の精神 ～創業者の想い～

“農家を過酷な労働から解放したい”

創業者 井関邦三郎は、手作業や畜力を用いた過酷な農作業を機械化によって省力化し、農業のさらなる発展に努めました。「ええもんをつくるんやぞ」と、お客さまに喜ばれる商品を提供することにこだわり続けた創業者の想いは、今もなお「井関の精神」として連綿と受け継がれています。

社 是

当社は

1. 需要家には喜ばれる製品を
 2. 従業員には安定した職場を
 3. 株主には適正な配当を
- 経営理念としもって社会的使命を達成する

ISEKIレポート2024ポイント

ISEKIレポートでは、井関グループの価値創造について、「井関グループが目指す価値創造」「価値を創造するための事業戦略」「持続的な成長を支える基盤」の3つの構成でお伝えしています。ステークホルダーの皆さまからのISEKIレポートへのご意見や日々のエンゲージメントの活動で得られた示唆等を踏まえながら内容の充実・改善を図っています。

Point 1 **抜本的構造改革・成長戦略を推し進める「プロジェクトZ」施策**

長期ビジョン『食と農と大地』のソリューションカンパニーの実現に向け、2024年2月14日に公表した「プロジェクトZ」の目的や成長ストーリー、抜本的構造改革と成長戦略の施策について紹介しています。

- ▶ P13~18 トップメッセージ
- ▶ P25~28 プロジェクトZについて
- ▶ P37~40 国内市場戦略
- ▶ P41~44 海外市場戦略
- ▶ P45~48 商品・開発戦略

Point 2 **井関グループの強みを活かした事業活動 — テーマ：環境対応 —**

グリーンイノベーション室長、夢ある農業総合研究所長、欧州営業部長による環境対応をテーマとした座談会を通じて、井関グループの強みである「技術力」「営農提案・サポート力」「連携によるイノベーション」を活かした価値創造に向けた取り組みを掘り下げて紹介しています。

- ▶ P33~36 井関グループの強み

Point 3 **コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み**

取締役会議長である社外取締役のメッセージを通じて、企業価値向上に向けたガバナンス強化の取り組みを紹介しています。

- ▶ P67~68 社外取締役メッセージ
- ▶ P74 新任社外取締役メッセージ

取締役会の多様性を高めることを目的に、2024年3月に開催された定時株主総会の承認を経て、新たに2名の女性取締役が就任しました。新任社外取締役のメッセージを紹介しています。

「ISEKIレポート2024」の発行にあたって

当社は、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を目的として、2019年よりISEKIレポートを発行しています。本レポートは、井関グループの次世代を担う若手・中堅従業員を中心とした組織横断のプロジェクトを編成し、関連部門が一体となって編集しています。

私は、この制作責任を担うIR担当役員として、本レポートが経営陣の関与と関連部門の連携により誠実に作成され、その記載内容が正確であることを表明いたします。

取締役 常務執行役員
人事、総合企画、IR・広報担当
コンプライアンス副担当

深見 雅之

CONTENTS

井関グループが目指すもの	1
ISEKIレポート2024ポイント	3

Introduction

社会課題を解決してきた歴史	5
井関グループについて	7

井関グループが目指す価値創造

トップメッセージ	13
価値創造プロセス	19
マテリアリティ	21
井関グループの経営資本	23

価値を創造するための事業戦略

聖域なき事業構造改革「プロジェクトZ」について	25
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	29
財務・資本戦略	31
井関グループの強み	33
国内市場戦略	37
海外市場戦略	41
商品・開発戦略	45
気候変動への対応	49

持続的な成長を支える基盤

井関グループのサステナビリティ	53
ステークホルダーエンゲージメント	54
知的財産戦略	55
人材戦略	57
環境経営マネジメント	61
品質・お客さま満足度向上への取り組み	63
DX推進	65
社会に対する取り組み	66
社外取締役メッセージ	67
コーポレートガバナンス	69
新任社外取締役メッセージ	74
役員一覧	75
株主・投資家との対話	77
リスクマネジメント	79
コンプライアンス	81

財務・非財務データ

財務ハイライト	83
財務サマリー（連結）	84
非財務ハイライト	85

会社情報／株式情報

会社情報／株式情報	86
-----------	----

編集方針

株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの皆さまに、井関グループの中長期的な企業価値の向上について、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に発行しています。

対象期間

2023年1月～12月。
ただし、一部2024年1月以降の情報を含まず。

対象範囲

原則、井関農機と国内外グループ関係会社。範囲を限定する場合は注記を記載しています。

参考ガイドライン等

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」／経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」／GRI「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」／ISO26000／SDGs／環境省「環境報告ガイドライン」／気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

情報開示の位置づけ

井関グループでは、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に向けて、さまざまなコミュニケーションツールを発行しています。詳しい業績情報やESGデータ等は、Webサイトの「投資家情報」「サステナビリティ」ページに最新情報を記載していますので、ISEKIレポートとあわせてご参照ください。

財務情報	非財務情報
統合報告書 (ISEKIレポート)	
・ 経営戦略 (中期経営計画書) ・ 有価証券報告書 ・ 決算短信 ・ 決算説明会資料 ・ 事業報告書	・ コーポレートガバナンス報告書 ・ ESGデータ
Webサイト (投資家情報・サステナビリティ)	

将来情報に関する留意事項

本レポートに掲載されている将来の見通しに関する記述は、作成時点において入手可能な情報に基づくもので、潜在的な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実績と必ずしも一致するものではありません。

※記載金額および株式数は、表示単位未満を切り捨てて表記しています。

社会課題を解決してきた歴史

「食・農・大地」の分野で社会に貢献

当社は、創業者の「農家を過酷な労働から解放したい」という想いを受け継ぎ、食・農・大地の分野で「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じて、社会課題の解決に資する価値を創出し、成長を続けてきました。2025年の創立100周年、さらにその先の未来に向けて、グローバルな社会課題の解決に挑戦していきます。

創立 1945-1960年代 1970-1980年代 1985-2000年代 2010-2020年代 未来へ

1926 創立

創業者・井関邦三郎は、家業であった農業の経験から「農家を過酷な労働から解放したい」という強い想いのもと愛媛県松山市に「井関農具商会」を創立し、全自動籾すり機の販売を開始しました。これが現在に続く井関グループの歴史のはじまりです。

創業者の想いは、現在も井関のDNAとして連綿と受け継がれています。



創業者・井関邦三郎



創立後、第一号として生産された全自動籾すり機

1926年 「井関農具商会」を創立
1936年 「井関農機株式会社」を設立

1945- 戦後の食料増産・高度経済成長を支える

数々の農業機械の開発と稲作機械化一貫体系を確立し、農業の機械化・近代化への貢献を通して、戦後の食料増産・高度経済成長を支えてきました。急速に拡大する需要に対応するため、全国に販売拠点を広げていきます。歩行型コンバイン「HD50型フロンティア」は水田稲作に適した世界初の自脱型コンバインとして当社が初めて販売しました。また、歩行型田植機「PF20」はプラスチック製フロートを使用した後傾苗タンクを装備し、現在の基本形を確立しました。これらは日本産業経済の発展に大きく寄与したとして2014年に「戦後日本のイノベーション100選」に選ばれました。



世界初の自脱型コンバイン HD50型 後傾苗タンク式歩行型田植機 PF20

課題・ニーズ

- 戦後の食料増産ニーズ

価値

- 農業の機械化による労働力低減・生産性向上

1946年 松山工場を設立
1949年 熊本工場を設立
1958年 系列販売会社の設立を開始以降、販売会社を日本全国に展開
1961年 新潟工場を設立
東京証券取引所に株式を上場
1969年 東京支社を本社事務所と改称

1970- 海外への展開

当社事業の拡大に向け、海外への展開を進めていきます。1967年にフランスの代理店Yvan Beal社（現ISEKIフランス社）と代理店契約を締結し、欧州事業の本格的なスタートとなる耕うん機の輸出・販売を開始、1971年にベルギーに現地法人を設立しました。農業用というより公園・園庭の整備や自家菜園の管理等を主な用途とする北米・欧州での小型トラクタ市場に向けてトラクタの販売を推進し、現在の景観整備事業の基盤を構築していきます。アジアでは、農業機械の国産化に協力しながら、現地代理店との関係を構築するなど販売網を形成しグローバルに展開し始めます。



欧州での耕うん機の輸出・販売

課題・ニーズ

- 高度経済成長に伴う農業就業人口の減少
- 重工業化の高まり
- 日系企業の海外展開の加速

価値

- 稲作機械化一貫体系の確立による生産性向上
- 農業機械の大型化・多様化による日本の経済発展への寄与

1971年 ブラッセルにN.V. ISEKI Europe S.A.S.（現ISEKI Europe GmbH）を設立
1972年 松山工場を増設、本社を同所に移転
1977年 茨城県に中央研修所を設立
北米にトラクタを輸出開始（OEM）

1985- 営農提案・サポートの強化

1990年には機械化の進展により稲作における労働時間*が1960年の4分の1となる一方で、野菜作の機械化ニーズが高まります。当社の強みである田植機の移植技術に応用させ野菜苗を自動で植える移植機を開発し、省力化に寄与してきました。さらに、農業機械とあわせて、これまで培ってきた営農技術・ノウハウを活かした営農提案・サポートの強化を図り、農業の生産性向上や食の安心・安全に資する新しい農業の価値を提供してきました。営農提案・サポート力は、現在の井関グループの競争優位の源泉となっています。また、1984年にコイン精米事業、1985年に自動連続炊飯装置の販売を開始するなど食の分野での取り組みを始めます。

*10a当たりの稲作直接労働時間



全自動野菜移植機「ナウエルPV101」

課題・ニーズ

- 農業従事者の減少・高齢化の加速
- 食料自給率の向上
- 世界人口増加に伴う食料増産ニーズ

価値

- 国内外の地域にあった農業機械の提供による農業生産性向上と景観整備保全
- 営農提案・サポートによる新しい農業価値の提供

2001年 製造部門の分社により、株式会社井関松山製造所、株式会社井関熊本製造所を設立
2003年 中国江蘇省に井関農機（常州）有限公司を設立

2010- グローバル展開の加速/サステナビリティの推進

2012年にグローバル生産拠点としてPT井関インドネシアの設立を皮切りに、2013年タイにISEKI SALES (THAILAND) 社を設立、2014年フランス代理店Yvan Beal社（現ISEKIフランス社）、2020年タイ販売会社ISTファームマシナリー社、2022年ISEKIドイツ社の各社を子会社化するなどグローバル展開を加速させてきました。国内市場では、大規模化等の農業構造の変化に対応するため、先端技術・データを活用したスマート農業や環境保全型農業の推進により、農業の超省力化・高収益化に貢献しています。



グローバル生産拠点・PT井関インドネシア

課題・ニーズ

- 食料安全保障の強化
- 農業の大規模化に伴う生産性向上、農作物の付加価値化
- 自然災害・気候変動対応の高まり
- 環境対応の高まり、脱炭素社会実現への貢献

価値

- 省力化・無人化・データ活用による農業の生産性向上
- 環境保全型農業の推進や電動化等によるCO₂排出量の削減

2011年 中国湖北省に東風井関農業機械（湖北）有限公司を設立
2012年 PT.ISEKI INDONESIAを設立
2013年 ISEKI SALES (THAILAND) CO.,Ltd.（現IST Farm Machinery CO.,Ltd.）を設立
2014年 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
フランス代理店Yvan Beal S.A.S.、YB Holding S.A.S.（現：ISEKI France S.A.S.）を子会社化
2015年 夢ある農業総合研究所を設立
2020年 タイ販売会社 IST Farm Machinery CO.,Ltd.を子会社化
2022年 ドイツ販売代理店Iseki-Maschinen GmbHを子会社化

スマート農業

ロボット技術やICT等の先端技術を活用したスマート農業を推進しています。効率的で生産性の高い農業経営を目指します。



世界の農業に貢献

アジア農業の機械化により、効率的な食料生産、農業の生産性向上に貢献します。



生活の質の充実へ

欧州の街づくりや北米でのプライベート充実に貢献します。



環境保全へ

脱炭素・循環型社会の実現に貢献します。



井関グループについて

At a glance

創立

1926年8月



創業者・井関邦三郎は、「農家を過酷な労働から解放したい」という想いのもと、愛媛県松山市に「井関農具商会」を創立しました。

連結売上高

1,699億円



2023年12月期は、海外売上高が3期連続で過去最高となったことを受け、連結売上高も過去最高となりました。

グループ会社

21社



当社の関係会社は、国内外に連結子会社20社（国内販売会社9社、製造関連会社6社、その他（国内：2社、海外：3社））と持分法適用会社1社となっています。

海外売上高比率

33.5%



5年前と比較すると、21.3%⇒33.5%と伸長しました。着実に海外での存在感を高め、ブランドの認知拡大を図っています。

連結従業員数

5,457名



2023年末時点で、開発・製造部門1,670名、販売部門3,427名、その他部門360名となっています。

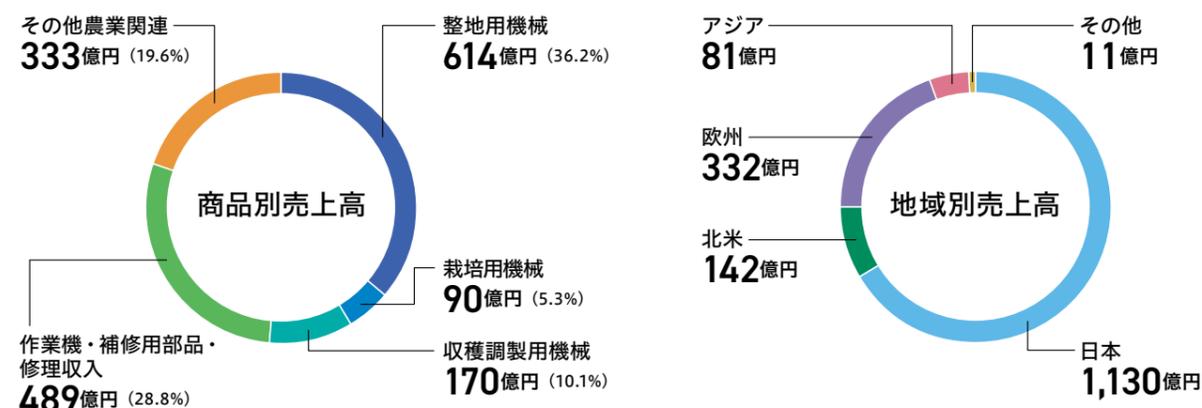
知的財産 分野別登録数

第2位



日本における特許の分野別公開数・登録数は、2000年以降上位に位置しており、2022年の分野別登録数は「その他特殊機械分野」で第2位、特許査定率は全産業中第3位となりました。

売上高の構成



商品・サービスの概要

整地用機械



主な商品

トラクタ、乗用芝刈機、耕うん機・管理機、乗用管理機

主な販売地域

日本、アジア (Agri)
欧州、北米 (Non-Agri)

栽培用機械



主な商品

田植機、野菜移植機

主な販売地域

日本、アジア (Agri)

収穫調製用機械



主な商品

コンバイン、バインダ、籾すり機、計量選別機

主な販売地域

日本、アジア (Agri)

作業機・補修用部品・修理収入



主な商品

国内外作業機メーカー等の商品、補修用部品、修理・メンテナンス

主な販売地域

日本、アジア、欧州、北米

その他農業関連



主な商品

施設工事、農業用資材、コイン精米事業、炊飯事業

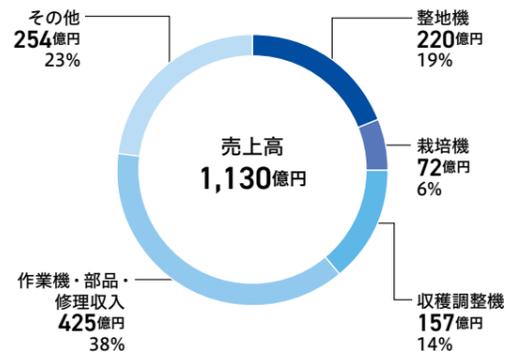
主な販売地域

日本

井関グループについて

「日本」「アジア」「欧州」「北米」を重点地域として展開しています。

日本



さらなる省力化が期待される有人監視型ロボット田植機

販売会社を通じて、農業機械の販売・サービスを行うとともに、高収益型農業の実現に向けた営農提案・サポートを実施しています。

販売ルート

- 販売会社11社

Agri製品 (農業用)

農業機械総合専門メーカーとして稲作・畑作において機械化一貫体系を確立しているほか、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います。

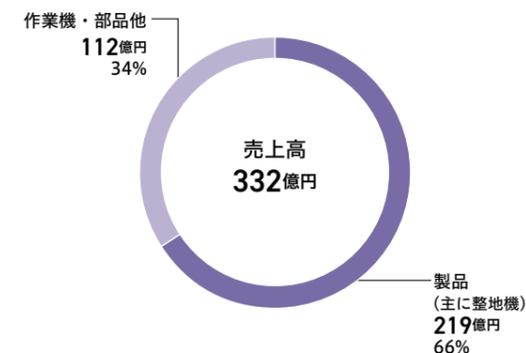
作業機・部品・修理収入

農業経営規模の拡大に伴い、計画的に作業が行えるようメンテナンス(部品、修理)が重視されています。また、市場動向に左右されにくく安定した収益基盤でもあることから、サービス体制を整備し注力している分野です。

その他

農業用施設等の施設工事、肥料等の農業用資材、食品・厨房関連商品等を取り扱っています。

欧州



公園や緑地の整備等に利用される乗用芝刈機

1960年代にビジネスを開始して以降、欧州全域に販売エリアを拡大しています。景観整備用機械を中心に展開しており、当社プレゼンスの高い市場です。

販売ルート(主要代理店)

- フランス： ISEKIフランス社 (連結子会社)
- ドイツ： ISEKIドイツ社 (連結子会社)
- イギリス： ISEKI UK & IRELAND社

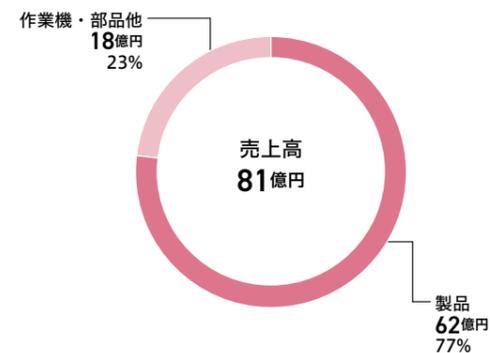
Non-Agri製品 (景観整備用)

緑地の芝刈りや道路清掃等の景観整備で使用されるコンパクトトラクタや乗用芝刈機を中心にISEKIブランド商品を提供しています。

その他商品

当社商品とシナジー効果の高い電動・ガソリンタイプの小型の緑地管理用商品を仕入・販売しています。

アジア



タイで使われているトラクタ

アセアン、東アジア(韓国・台湾)、中国の各市場において、日本で培った技術・ノウハウを活かした農業機械を提供しています。

アセアン

今後の成長が期待できるアセアン市場では、連結子会社のISTファームマシナリー社を核として、タイや周辺国への販売・サービス展開をしています。

販売ルート

- ISTファームマシナリー社 (連結子会社)

東アジア (韓国・台湾)

先端技術や大型農機のニーズが高まっており、日本で活躍する大型高性能稲作農機等を現地販売代理店を通じて提供しています。

販売ルート

- 韓国：現地販売代理店
- 台湾：現地販売代理店

中国

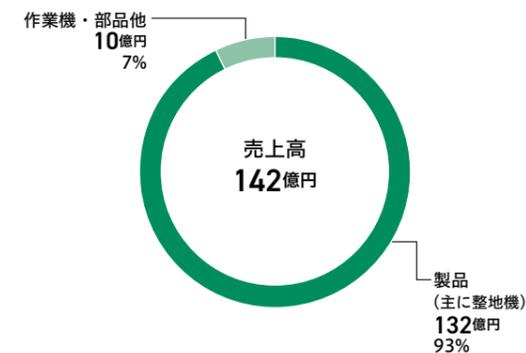
水田作業に適応したトラクタ・田植機・コンバイン等を現地で生産・販売しています。また、先端技術を搭載した日本製農業機械の販売も行っています。

販売ルート

- 東風井関 (持分法適用会社)

※東風井関の現地売上高は連結決算に含まれておりません。

北米



フロントローダーを装着し、運搬に使用



モアを装着し、草刈りに使用

農業機械のグローバルメジャーメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーに、同社のMassey Fergusonブランドの商品をOEM供給しています。

販売ルート

- アメリカ・カナダ：AGCO社 (OEM供給)

Non-Agri製品 (コンパクトトラクタ等)

プライベートユーザー向けのサブコンパクトトラクタを中心にカナダを含む北米全土に展開しています。

フロントローダーやバックホー、モア等を装着し、庭園管理や整地作業、馬の飼料等の運搬に使用され、プライベートな生活の質の向上に貢献しています。

井関グループについて

連結従業員数

5,457名

開発・製造部門 ……1,670名

販売部門 ……………3,427名

その他部門 ……………360名

(2023年12月末現在)

日本：主な関係会社・販売会社

● 関係会社

(株)井関松山製造所 ◆
 (株)井関熊本製造所 ◆
 (株)井関新潟製造所 ◆
 (株)井関重信製作所 ◆
 (株)井関南吉田製作所^(※1) ◆
 (株)ISEKIアグリ
 (株)井関物流
 (株)ISEKIトータルライフサービス
 北日本床土(株)

● 販売会社

(株)トセキ北海道 ■
 (株)トセキ東北 ■
 (株)トセキ関東甲信越 ■
 群馬トセキ販売(株)
 (株)石川商会^(※1)
 (株)トセキ関西中部 ■
 三重トセキ販売(株)
 奈良トセキ販売(株)^(※1)
 (株)西岡商会^(※1)
 (株)トセキ中四国 ■
 (株)トセキ九州 ■

国内外のグループ力を発揮した事業活動を展開しています。
 また、井関の商品は、多くの国や地域で愛用されています。

海外：主な関係会社・戦略パートナー

[関係会社]

フランス ISEKI France S.A.S. (ISEKIフランス社)
 ドイツ ISEKI Europe GmbH (ISEKIヨーロッパ社)^(※1)
 Iseki-Maschinen GmbH (ISEKIドイツ社)
 イギリス Premium Turf-Care Ltd. (ISEKI UK & IRELAND社)^(※1)
 タイ IST Farm Machinery CO.,Ltd. (ISTファームマシナリー社)
 インドネシア PT. ISEKI INDONESIA (PT井関インドネシア) ◆
 中国 東風井関農業機械有限公司 (東風井関) ◆^(※1, 2)

[戦略パートナー]

アメリカ AGCOグループ^(※3) AGCO Corporation (AGCO社)
 インド Tractors and Farm Equipment Ltd. (TAFE社：業務提携)

◆生産拠点 ■広域販売会社(当社出資比率100%)
 ※1：非連結 ※2：持分法適用 ※3：OEM供給先
 (2024年5月末現在)

生産拠点・主な生産機種

関係会社名 (所在地)	井関松山製造所 (日本)	井関熊本製造所 (日本)	井関新潟製造所 (日本)	井関重信製作所 (日本)	PT.ISEKI INDONESIA (インドネシア)	東風井関農業機械 襄陽工場、常州工場 (中国)
主な 生産機種	トラクタ、乗用芝刈機、 乗用管理機、ディーゼル エンジン	コンバイン、ニンジン 収穫機	田植機、野菜移植機、 籾すり機、バインダ	耕うん機・管理機、 作業機(ロータリー、 モア等)	トラクタ、乗用芝刈機	トラクタ、田植機、コ ンバイン、乗用管理 機、野菜移植機
主な出荷先	日本、アジア、欧州、 北米	日本、アジア	日本、アジア	日本、アジア、欧州、 北米	北米、アジア、欧州	アジア