



# 変革

『次の100年に向けて…』

## トップメッセージ 創立100周年に向けて

# “新生ISEKI”を目指す変革を実行し 社会的価値と経済的価値を両立させた経営を追求します

井関農機株式会社  
代表取締役 社長執行役員

富安司郎

### 井関グループの使命について

『『食と農と大地』のソリューションカンパニー』として  
社会課題の解決に取り組む

井関グループは、創業者・井関邦三郎の「農家を過酷な労働から解放したい」という熱い想いを連綿と受け継ぎ、2025年に創立100周年を迎えます。その間、農業用製品・サービスの提供を通じて農業の近代化や省力化に貢献してきました。具体的には、日本の稲作における単位あたりの農作業エネルギーは、1960年から比較すると8分の1程度まで減少していますが、当社グループは、手作業や畜力を用いた過酷な作業を機械化することで、その一翼を担ってきました。“農家に一番寄り添う”精神で、フロントランナーとして世に先駆けて多くの製品を開発、農業の機械化を技術力で牽引してきました。当社グループの特許件数が分野別でトップクラスを維持しているのはその証と言えます。この「フロンティアスピリッツ」と誇りをこれからも貫き続けていきたいと考えています。

当社グループが提供する製品は、日本およびアジア市場を中心に農業の生産性向上に寄与しています。また、欧州・北米市場向けの乗用芝刈機やコンパクトトラクタ等は、公園や緑地の整備、道路清掃といった景観整備を通じて住みよい村や街の実現に貢献し、人々の生活の質の向上を支えています。当社グループが解決すべき社会課題として、コロナ禍・ウクライナ侵攻を経て顕在化した食料安全保障があります。世界人口は2022年に80億人に達し2050年前半には100億人を超えると言われ、また、飢餓人口は現在およそ1割強と言われており、今後の食料増産は喫緊の課題です。一方、耕作面積は工

業化や砂漠化等による農地の減少や環境負荷の問題から増やすことが困難であり、農業の生産性向上が欠かせません。また、温暖化による気候変動や自然災害の増加、生物多様性の損失等が深刻な課題となっており、環境負荷低減への取り組みが不可欠です。

当社グループは、基本理念を『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』としていきます。さらに長期ビジョンとして、『食と農と大地』のソリューションカンパニー』を掲げています。「農」は「食」と「大地」を守り、豊かな「人・社会」を実現する基盤となるものです。その「農」と「人・社会」を支え、これらに関連する課題を解決していく企業グループになることが、当社の使命だと捉えており、SDGsの達成に貢献できるものと考えています。当社グループは、これまで培ってきた知見・経験等はもとより、変化する事業環境やニーズへの対応により社会課題を解決し、新たな価値を創造するソリューションカンパニーを目指していきます。

### 中期経営計画の進捗（成果と課題）

#### 2023年12月期の総括

連結売上高は過去最高を計上も、環境変化への対応で課題を残す

国内市場は、食料安全保障の強化や、急激な農業就業人口減少、気候変動をはじめとする環境負荷低減等が課題となっており、大規模化・スマート化に加え、環境保全型農業の取り組み等により農業強靱化への対応を進めました。(P37~40)

基本理念

基本理念  
「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】  
「食と農と大地」のソリューションカンパニー

～創業者の想い～  
農家を過酷な労働から解放したい

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

— 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 —



●井関グループが事業を通じて実現するSDGs

- 持続可能な社会の実現に向けて
- ▶ 農業の強靱化を応援
  - ▶ 住みよい村や街の景観整備
  - ▶ 循環型社会を目指す環境保全



海外市場は、北米、欧州、アジアの3極で戦略パートナーとの連携により、地域別に異なるニーズに応じた施策を展開しました。北米はAGCO社との連携強化、欧州は子会社のISEKIフランス社、ISEKIドイツ社等の販売網強化を継続、アジアは特にアセアンにおいて子会社のISTファームマシナリー社を中核として畑作への対応を強化しています。また、インドではTAFE社との協業を進化させており、TAFE社から生産用部品の調達も開始しました。(P41～44)

2023年12月期の業績は、国内海外ともに増収で連結売上高は過去最高となりました。国内は、23年7月から販売開始したトラクタ新商品BFシリーズが好調だったものの、米価低迷

や農業生産資材費高止まりの影響で需要が弱含みだったことに加え、大型機種種のサプライチェーン混乱影響による生産遅延が影響し、農機製品は減収となりました。一方、メンテナンス収入や施設工事の完工が下支えし、全体では増収となりました。海外は、欧州を中心に好調を継続し、3期連続で過去最高を更新、海外売上高比率は33.5%まで伸びました。

利益面では、主に農機製品の売上減少に伴う生産減による売上総利益率の低下や販管費の増加もあり、前期比減益、営業利益率は1.3%と収益性が課題であります。なお、原材料価格高騰の影響については、価格改定により、23年単年度でみるとようやくカバーしたものの、21年度からの通算ではまだ不

十分な状況です。

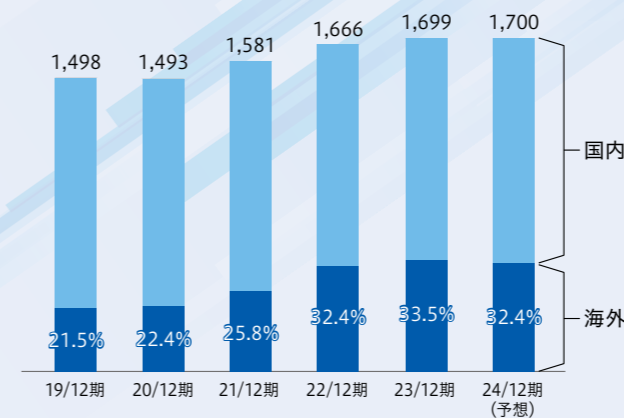
バランスシートは、固定資産の高止まりや棚卸資産の増加など資産効率性の課題を抱えています。特に棚卸資産は、国内農機製品の売上減少影響および低水準であった欧米向け在庫の積み増し等により、大幅増加となっています。

キャッシュ・フローは、純利益水準の低さ、棚卸資産の増加により、営業キャッシュ・フローが2期連続マイナスとなりました。

中期経営計画で目指している「収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換」には課題を残したままです。

連結売上高の推移

(単位：億円、%)



プロジェクトZ施策

聖域なき構造改革を実行し強靱な経営基盤を構築  
営業利益率5%への道筋を示す

2024年12月期の業績見通しは、売上高は23年比横ばいの1,700億円、営業利益は2億円減益の20億円(11.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は4億円と引き続き厳しい水準となっています。在庫削減に向け生産調整が継続するため、利益水準の押し下げ要因となっており、24年は辛抱の年と言わざるを得ません。

中期経営計画の数値目標「2025年12月期 営業利益率5%」に対し、23年は1.3%、24年の業績予想では1.2%と、筋肉質への体質転換は喫緊の課題であります。

中期経営計画未達要因としては、原材料・エネルギー価格の高騰に対する価格改定が追いついておらず、また、国内農機需要の落ち込みに伴う生産調整により製造所の収益性が悪化。加えて、開発・生産体制最適化等の取り組みが進まず、売上総利益率は横ばいとどまっています。販管費は、業務

効率化による圧縮を図るも物流費の上昇等で増加し、販管費率も年々悪化しています。

これらを総括しますと、①環境激変への対応策やその効果、スピードが不足していたこと、②経営全体としての変革・実行に取り組みなかったこと。この2点がポイントであると考えています。

この状況を受けて、当社グループが早急に取り組むべき課題を収益性改善と資産効率化と捉え、これらに対して、聖域なき事業構造改革を実行し強靱な経営基盤を構築すべく、2023年11月に「プロジェクトZ」を設置しました。プロジェクトZでは抜本的構造改革と成長戦略を立案・実行していきます。

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テーマを短期集中的に推し進めます。24年・25年に各テーマの大きな施策である「製造会社経営統合」「製品ごとの利益率改善」「国内広域販売会社経営統合」を展開します。一方で、これら施策の効果が現れるには時間を要するものもありますので、打ち手を継続、繰り返し改革を実行、3つのテーマを完遂し、営業利益率5%以上、ROE(自己資本利益率)8%以上を27年までに実現させていきます。加えて、株主還元はDOE(株主資本配当率)を2%まで引き上げ、PBR(株価純資産倍率)1倍以上を目指していきます。(P25～28)

そして、抜本的構造改革と成長戦略を同時並行的にしっかりと打っていきます。

成長戦略の軸となるのは、まず海外です。海外売上高比率は33.5%まで伸ばしてきました。地域別戦略の展開により次のステージに高みを目指していきます。一方、国内は成長分野である大型・先端・環境・畑作に注力していきます。また、成長戦略を別の切り口・製品別でご説明すると、そのカギは国内の大型農業機械と、欧州・北米で展開している農業以外の景観整備「Non-Agri」製品です。成長分野に資源を集中して、将来に向けた布石を24年から打っていきます。

なお、施策の具体的な取り組みについては検討を重ねており、2024年中に決定都度公表いたします。(P25～28、P37～48)

PBR改善に向けて

「プロジェクトZ」の諸施策を着実に進め、PBR1倍以上の実現を目指す  
IR活動とESGの取り組みを強化

当社のPBRは1倍を下回る水準が継続しており、2023年12

月末時点で0.34倍にとどまっています。PBRの分析にあたり、日頃から対話を重ねている投資家・証券アナリストの方々にご意見をいただきました。また、PBRをROEとPER（株価収益率）に分解し、経年変化から現状分析をしました。

ROEは長らく低迷しており、中期経営計画目標数値である8%を下回って推移しています。ROEをさらに分解してみると、主な要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあります。当期純利益率は製品ごとの利益率や販管費率、総資産回転率は在庫量や設備稼働率等が原因と考えています。なお、日頃接点のある機関投資家の方々が把握する当社株主資本コストの水準は概ね8%程度と認識しています。

PERは、2020年以降10倍に満たず、その要因は、成長性や強み・収益性等の情報開示や配当の水準が不十分なことに加え、計画と実績の乖離が大きいことと、改めて認識しました。

現状分析を踏まえたPBR改善に向けての中核は、プロジェクトZです。抜本的構造改革としての3つのテーマに加え、成長戦略を実行することで、収益性改善、資産効率化を実現し、成長に向けたキャッシュアロケーションを実行していきます。

さらに、対話・情報開示の拡充・高度化やガバナンス体制強化等のIR活動・ESGの取り組みを強化することで、2027年までに「PBR1倍以上」の実現を目指します。（P29～30）

管理会計システムの導入と整備により、市場・事業ごとの採算性が見えるようになり、それらを踏まえた判断がようやく可能となりました。対話に向けて開示情報（定量・定性情報）を充実させ、計画の進捗状況をしっかりとお示しできるようにしていくことが、大きなテーマと考えています。

また、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・投資家の皆さまとの信頼関係の構築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、建設的な対話に努めていきたいと考えています。（P77～78）

## サステナブルな成長を目指して

「ESG委員会」を設置し、経営陣の関与を強化する体制を確立

2022年8月、当社グループのESGを巡る諸課題への対応について一元的な組織運営を行うことを目的に、取締役と執行役員で構成し独立社外取締役を委員長とする「ESG委員会」を設置しました。委員会は原則として毎月開催し、マテリアリティ（重要課題）の解決に向け、気候変動への対応や人権の尊重、従業員の健康をはじめとするグループ全体のサステナビリティ

に関する取り組みについて、リスクと機会の観点から検討・審議を行っています。審議した内容は取締役会に答申し、取締役会において審議・決定することで、経営陣の関与強化を図っています。加えて、実務層を中心としたワーキンググループを設置し、ESGに関する活動のさらなる推進を図っていきます。

## 環境への取り組み

当社グループでは、「脱炭素社会と循環型社会の実現」を重要課題のひとつと位置づけ環境ビジョンや環境基本方針を定め環境経営を実践しています。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言にも賛同し、TCFDに沿った情報開示をしています。（P49～51）

また、自然からの恩恵を受ける農業や景観整備は気候変動や生物多様性等と密接な関係にあり、事業活動を通じた環境負荷低減への取り組みを進めています。具体的には、環境保全型スマート農業や電動商品の提案といった環境に配慮した商品やサービスの拡充を図っています。日本では、有機農業の拡大、カーボンクレジットの活用や営農ソリューションによる農業由来のメタンガス発生抑制への取り組み等を進めています。環境意識の高い欧州では2022年に電動乗用芝刈機を限定販売し、現地評価を踏まえ今後の本格販売につなげていきます。（P33～36）こうした取り組みを通じ、今後も気候変動課題の解決や環境負荷低減に貢献していきます。

## 企業は人、人的資本、多様性に関する取り組み

私は社長就任時の従業員へのメッセージで「当社グループは、創立以来お客さまに寄り添う想いを大切に守ってきた諸先輩方の努力の積み重ねの上にある。企業は『人』で支えられており、人材育成にはこれまで以上に注力していく」ことを伝えました。現在は、人材育成方針および社内環境整備方針を定め、「従業員エンゲージメントの向上」と「人事の変革」をテーマとしたグループ人材力の最大化に取り組んでいます。

エンゲージメント向上では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を加速化させるとともに、従業員とのぎずなを強化していきます。そして、次の100年を担う人材育成を進めていきます。

人事の変革では、事業戦略に基づくグループ人材の最適配置・人材のフル活用を図る趣旨でグループ会社間の垣根を越

えた人事運用を積極的に進めており、2023年にはグループ人材公募制度を導入しました。同制度は従業員の自主性を尊重し、自らのキャリア形成を促すものです。まずはじめに国内販売会社からタイの販売子会社へ、日本国内で培ったノウハウを活かせる人事異動を実施しました。今後もグループ内の人的資本の注力分野への集中を進めていきます。また、事業戦略実現に向けた人材確保・育成のため、採用の多角化やDXをはじめとする教育プログラムのさらなる充実にも取り組んでいます。

## ガバナンス強化の取り組み

当社では、代表取締役2名および社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」を設置しており、取締役・執行役員の選任や報酬に関する透明性・客観性の向上等を通じ、ガバナンスの充実・強化に取り組んでいます。具体的には、取締役の報酬制度を2022年に改定しました。報酬と業績および株主価値との連動性をより明確にし、取締役が株価変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として改定したものです。また、取締役会の多様性の観点から、2024年3月の定時株主総会の承認を経て企業経営経験者を含む女性2名が新たに就任しました。引き続き取締役会の活性化と機能向上を積極的に進めていきます。

## 次の100年に向けて 社会的意義とともに経済的意義を

当社グループは、これまで農業機械総合専門メーカーとして“農家に一番寄り添う”姿勢で事業を展開し、社会課題を解決してきました。その根底には、「まず何よりもお客さまのために」という精神が流れています。これこそが私たちの強みであり、社会的意義を果たしてきたからこそ、100年近くの間、事業を継続することができたのだと考えています。

いま、コロナ禍・ウクライナ侵攻等から食料安全保障や食への関心は高まっており、食を支える農業や、人々の暮らしを支える景観整備事業は、エッセンシャルビジネスとして重要性が再認識されています。これらを支える井関グループは、お客さまに寄り添う事業活動により、社会的意義を果たしつつ成長していくことが可能だと考えています。



一方、次の100年も持続的に発展し、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を続けるためには、株主・取引先・従業員をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに安心して応援していただける企業経営を行っていくこと、すなわち適正な利益をあげ経済的意義を果たしていくことも重要です。

このふたつは、どちらが優先されるべきという性質のものではなく、双方を両立させ、かつ補完しあいながら発展していくものだと考えています。しかしながら当社は、経済的意義の追求という点ではやや出遅れている状況に甘んじています。これまで積み重ねてきた社会的意義とともに経済的意義を果たす経営となるよう、変革を断行していきます。

就任以来「変革」を掲げ、徐々に変わってきている面もありますが、私としてはまだまだ不十分だと思っています。特に設計、生産、販売、サービスの各手法を一から見直すのが変革だと常々発信していますが、こうした改革について、もう一度ネジを巻きなおしたいというのが、「プロジェクトZ」による構造改革です。「Z」は未知の世界という意味合いやZEROの頭文字で「0」を意味しています。

2025年の100周年、その先の100年を見据えて、新しい世紀をどう作るのかという意味でも『プロジェクトZ』が「カギ」になります。持続的な成長への礎を築くためにも「筋肉質」な企業となるための体質転換を全社一丸となって実現させるのが、私の果たすべき役割だと自認しています。不退転の決意で変革を進めていきますので、“新生ISEKI”を目指す当社グループへのご支援を、引き続きよろしく願い申し上げます。

# 価値創造プロセス

井関グループは、企業理念やガバナンスを根幹とし、これまで培ってきた経営資本と当社独自の強みを活かした事業活動により、多様なニーズに対応する商品・サービスを提供することで、社会的価値と経済的価値を創造していきます。社会課題を捉え、事業活動に反映させるとともに、この価値創造のサイクルを回し続けることで、社会課題の解決に貢献すると同時に、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



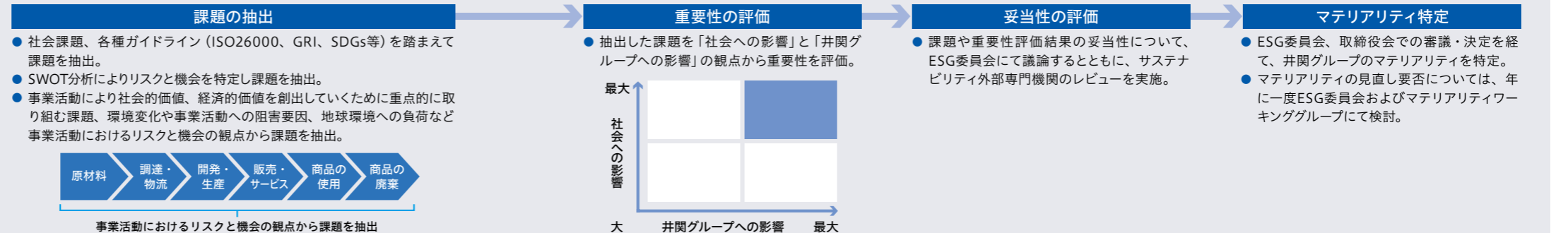
# マテリアリティ

社会課題の解決と井関グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティを定めています。

マテリアリティ	目指す姿 (2030年)	関連するSDGs	リスクと機会		KPI	目標値	注力テーマ (戦略)	活動状況	
			リスク	機会					
事業を通じた価値創造	共通	豊かな社会の実現へ貢献する商品の開発やビジネス創出	各国政策変化への対応 他社との競争、経済情勢・農業環境の変化 気候変動、環境負荷低減、自然災害、感染症等 欧米市場で中国勢をはじめとする電動商品に劣後、遅延	新たな需要・ニーズ イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造 電動商品需要の高まり 景観整備事業、個人ホビー市場における電動商品の浸透	先端技術的財産の拡充 重点戦略分野への研究・開発投資割合の拡大	先端技術関連の発明提案件数比率：60% (2025年)	需要・ニーズ変化への対応 イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造	P45~48, P55~56	
	農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現へ貢献する	国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速	国内農業の大規模化、作付け多様化 食料安定供給確保に向けた施策展開 スマート農業の普及 (データ駆動型、環境保全型農業) DXによる異業種との連携	大型農機、スマート農機の普及	売上に占める大型農機、スマート農機の割合拡大	大規模農家取り組み強化 DX、スマート戦略強化 収支構造改革加速	P37~40
		アジア	日本で培った稲作技術を生かし、各国・地域に適した農業機械の提供を通じて農業の機械化による生産性向上に貢献する	低価格化、インド・韓国・中国勢台頭 中国メーカー等によるEV化の先行	アセアン・インド等の農業の機械化進展 東アジア等でのスマート農業の普及 (データ駆動型、環境保全型農業) TAFE社生産による価格競争力ある商品のアセアン市場への展開	アジア地域への商品浸透	アジアの売上拡大	ISTファームマシナリー社を起点としたアセアン事業基盤づくり 高性能大型農機の投入 サービス体制強化 TAFE社との協業による新たなビジネスモデル構築	P41, 44
	生活の質の向上	北米	小型トラクタ等の提供により、趣味の園芸や農業等プライベートな生活充実を支援する	電動商品等の新たな需要 当社商品販売増による「住み続けられるまちづくりを」といったSDGsに貢献	北米、欧州向けトラクタ、乗用芝刈機の販売拡大	売上に占める電動商品の割合拡大	AGCO社ブランド戦略展開サポート エコノミー仕様コストダウン機投入	P41~42	
		欧州	美しい景観や環境を守ることで、住みよい街づくりに貢献する	環境関連規制強化 市場ニーズの変化による需要の低下 GHG排出削減ソリューション対応遅れによる競争力の低下	農業環境の変化に対応する商品・サービスの需要増 ・省エネ、省作業 ・GHG排出削減 ・肥料・農業低減 ・有機農業拡大 等	エコ商品売上高比率 有機農業取り組み面積 (水稲)	エコ商品国内売上高比率：65% (2025年) 国内有機農業取り組み面積 (水稲)：5,000ha (2030年)	気候変動への対応 生物多様性保全 生産における資源循環	P49~51, P61~62
	脱炭素社会と循環型社会の実現	環境に配慮した事業活動を通じて、脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献する	台風や水害等の自然災害による商品・サービス提供体制の停止 炭素税導入やエネルギー価格上昇によるコスト増加	環境効率が高い設備導入によるコスト削減 資源消費の最小化 廃棄物の発生抑制による環境負荷の低い生産活動	CO2排出量削減 生産資源の削減や再利用	グループ全体CO2排出量削減率 (2014年比)：46% (2030年) 廃棄物最終処分量削減率 (2013年比)：71% (2030年)			
	レジリエントな経営基盤の構築	ブランド価値向上 (信頼づくり)	社会課題の解決によって存在感を発揮し、ステークホルダーとの信頼関係構築とともに、リスク低減・回避につなげる	商品・サービスの重大な瑕疵・欠陥の発生 特定取引先・調達先への依存、原材料価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱 レピュテーションリスク	安全・安心、コストパフォーマンスの高い商品・サービスでお客さま・ファンの獲得 取引先との信頼関係構築 地域での存在感、ブランド価値向上、共生による事業の安定化	お客さま満足度の向上 CSR調達の推進	各調査項目の満足度：NPS20以上、前年比100%以上 取引先のCSRアンケート回答率：80%以上 (2030年) 取引先に占めるグリーン調達率：85%以上 (2025年)	お客さま満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P66
		従業員エンゲージメント向上	事業戦略の実行に向けた中核人材の確保 一人ひとりの力を最大限に引き出し「変革」を起こすチャレンジ精神あふれる人材を育成 従業員への安全・安心な職場の提供と働きがいのある職場づくり	労働力不足、人材の流出 人材の同質性・偏りによる組織・文化の硬直化	女性・専門家・外国人材の確保・育成によるイノベーション創出力向上	DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) の推進と教育の充実	管理職に占める女性比率：7%以上 (2025年) 外国人の管理職：現状より増加 管理職に占める中途採用社員比率：7%以上 (2025年)	多様な人材の活用と育成	P57~60
		ガバナンス強化による企業価値向上	経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、公正な経営を維持する 必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業づくり	リスク全般 ・法令違反リスク ・情報セキュリティに関するリスク ・国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革	重大な法令違反と不祥事ゼロ	重大な法令違反と不祥事の発生件数：発生ゼロ継続 情報セキュリティの重大事故：発生ゼロ	ガバナンス体制の強化 内部統制の強化、コンプライアンスの徹底 リスクマネジメントによるリスク顕在化防止・損失の最小化、迅速な経営判断、適切なリスクテイク	P69~73
		財務パフォーマンス向上	環境変化に対応できる経営体質・基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上に努める	経済情勢・環境変化による生産変動 株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落 為替レートの変動 借入金利上昇、財務制限条項抵触による繰上返済義務発生	変化に対応可能な最適生産体制構築 経営効率化、経営管理の高度化 成長戦略に沿った設備投資 調達方法の多様化	営業利益率向上 資産効率改善	営業利益率：5% (2027年) 営業キャッシュ・フロー創出：500億円 (2024~2027年累計)	構造改革 経営効率化 棚卸資産回転率改善 固定資産回転率改善	P25~32

## マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、井関グループの基本理念や長期ビジョンの目指す姿の実現と社会課題の両面から検討しています。2022年に目指す姿と経営戦略との整合を図るとともに、サステナビリティ外部専門機関との対話による示唆を踏まえて、経営層で議論を行い、マテリアリティを一部改訂しました。



# 井関グループの経営資本

これまでの歴史の中で蓄積してきた6つの資本は、井関グループの事業活動を支える重要な経営資本です。成長領域への最適な資本投下を図りながら、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



## 人的資本

### 課題を解決し成長を実現する多様な人材

「人材育成方針」「社内環境整備方針」の下、開発、生産、販売・サービスの専門教育施設でのエキスパート人材の育成や自発的な教育機会の提供、働きやすい環境整備を通じて、従業員の能力開発に取り組み、グループ力の最大化を図っています。

- 連結従業員数 **5,457**名
- エキスパート人材育成拠点での研修人数 **1,071**名



## 知的資本

### 新たな価値を生み出す技術力と知的財産

これまでの歴史の中で培ってきた技術力は、新たな価値を生み出す源泉となっています。知的財産の保護・管理を徹底し、質の高い知的財産の創出により、競争力の維持・強化を図っています。

- 日本における特許分野別登録数 第**2**位 (2022年 その他の特殊機械)
- 日本における特許査定率 第**3**位 **94.6%** (2022年 全産業中)
- 日本における発明表彰受賞件数 **234**件 (2023年12月末現在)



## 製造資本

### 高品質なものづくりと高付加価値化を図る拠点

国内外の生産拠点にて、高品質な製品を安定供給しています。また、変化する農業構造に対して、スマート農業・環境保全型農業の研究・普及や大型整備拠点拡充によるサービス力の強化に取り組んでいます。

- グローバル生産拠点 **8**拠点 (持分法適用会社1社2拠点含む)
- 国内大型整備拠点 **54**拠点
- 夢ある農業総合研究所



## 社会・関係資本

### イノベーションを加速させるためのネットワーク

自社のリソースにこだわらず、社外の優れた技術・ノウハウを取り入れるため、パートナーと協業・連携し、効率的で競争優位につながる技術・商品開発や新たな市場開拓を行っています。

- 自治体や民間企業との連携数 **12**件
- 海外戦略パートナー **2**社
- 研究機関や大学との共同研究・開発 **10**テーマ



## 自然資本

### 地球環境と共生する事業活動

「環境ビジョン」を掲げ、事業活動による環境負荷を定量的に把握した上で、CO<sub>2</sub>排出量削減等の取り組みを推進するとともに、環境負荷低減や生物多様性保全につながるソリューションを提供しています。

- EMS認証取得率 **96%**
- 環境負荷低減に貢献するソリューションの提供 (環境保全型スマート農業の推進、電動商品の提供等)



## 財務資本

### 持続的な事業活動・成長投資への源泉

財務健全性を維持しつつ、資産効率の向上・利益増大を図り筋肉質な企業体質への転換に向けて取り組みを進めています。生み出したキャッシュ・フローは重要分野へ投資を行い企業価値向上を図るとともに、安定的な株主還元を実施していきます。

- 純資産 **742**億円
- 有利子負債 **769**億円
- 現預金 **99**億円

(2023年度実績または2024年5月末時点での実績)