



2024 ISEKIレポート

2024 ISEKIレポート



環境に配慮した「ベジタブルインキ」を使用しています。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

ISEKIレポートに関するお問合せ先

井関農機株式会社 IR・広報室

〒116-8541 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号
TEL : (03) 5604-7602 (代表) FAX : (03) 5604-7701
E-mail : isk-info@iseki.co.jp

2024年5月発行

井関農機株式会社

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 ▶ P41～44 海外市場戦略
▶ P25～28 プロジェクトZについて ▶ P45～48 商品・開発戦略
▶ P37～40 国内市場戦略

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
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。
▶ P74 新任社外取締役メッセージ

「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。

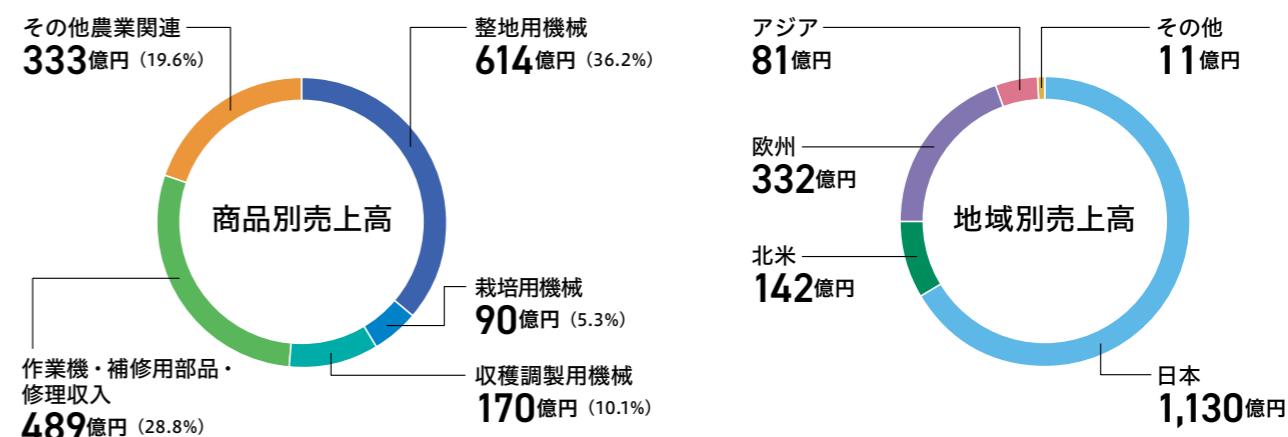
知的財産 分野別登録数

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

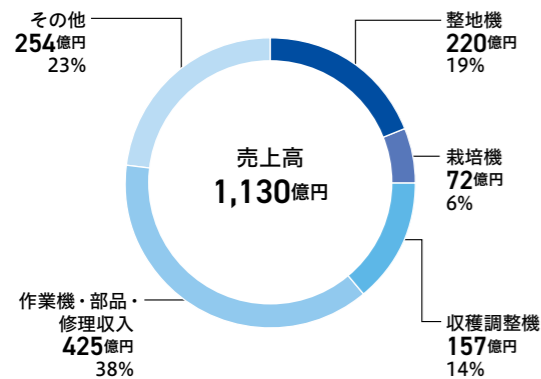
主な販売地域

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。

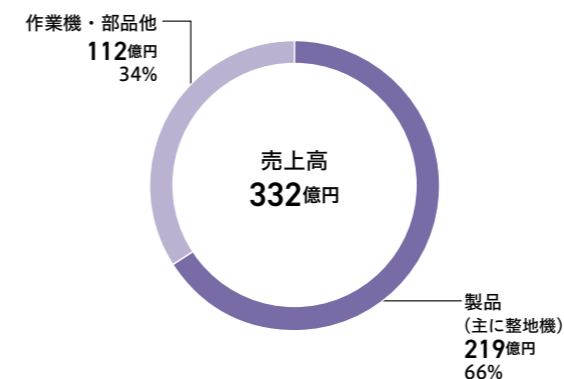
作業機・部品・修理収入

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

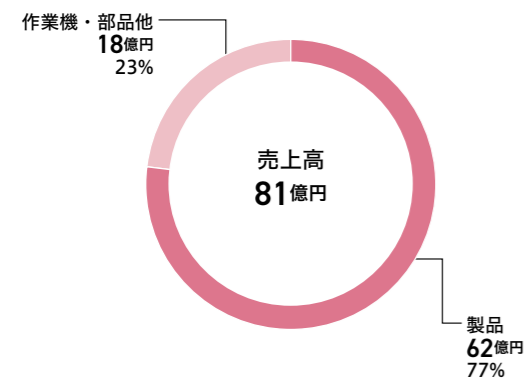
Non-Agri製品 (景観整備用)

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

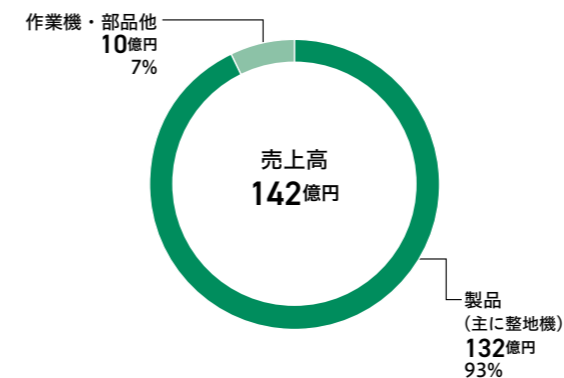
水田作業に適応したトラクタ・田植機・コンバイン等を現地で生産・販売しています。また、先端技術を搭載した日本製農業機械の販売も行っています。

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。



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・経験等をもとより、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
- ▶ 農業の強靭化を応援
 - ▶ 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。

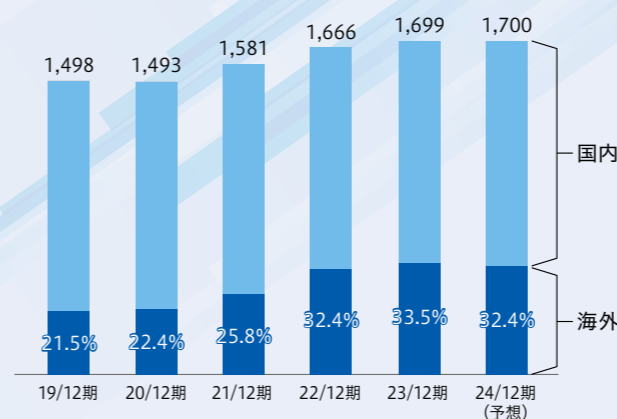
バランスシートは、固定資産の高止まりや棚卸資産の増加など資産効率性の課題を抱えています。特に棚卸資産は、国内農機製品の売上減少影響および低水準であった欧米向け在庫の積み増し等により、大幅増加となっています。

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靭な経営基盤を構築
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靭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、従業員とのぎざ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。



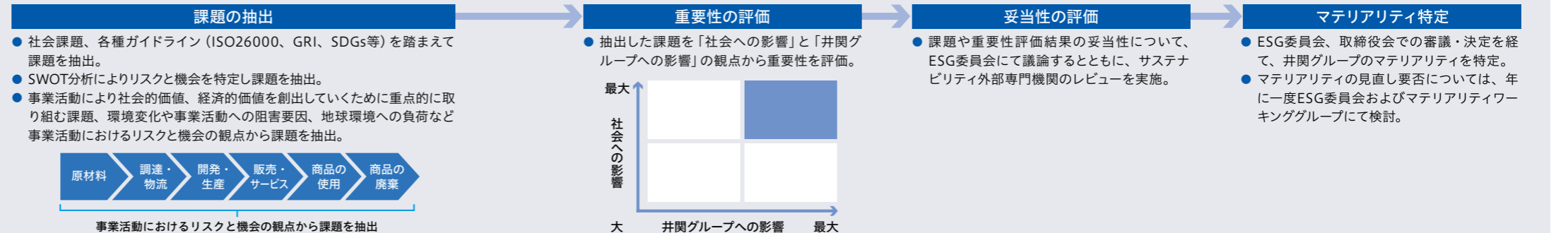
マテリアリティ

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 | 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 | 筋肉質な企業体質への転換 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。

| | | |
|---|--|--|
|  <p>人的資本</p> | <p>課題を解決し成長を実現する多様な人材</p> <p>「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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
|  <p>知的資本</p> | <p>新たな価値を生み出す技術力と知的財産</p> <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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) |
|  <p>製造資本</p> | <p>高品質なものづくりと高付加価値化を図る拠点</p> <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
|  <p>社会・関係資本</p> | <p>イノベーションを加速させるためのネットワーク</p> <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
|  <p>自然資本</p> | <p>地球環境と共生する事業活動</p> <p>「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、CO₂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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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) |
|  <p>財務資本</p> | <p>持続的な事業活動・成長投資への源泉</p> <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 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)

価値を創造するための事業戦略

CONTENTS

| | |
|------------------------------|----|
| 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 |

聖域なき事業構造改革で 強靱な経営基盤を構築します

代表取締役 専務執行役員
プロジェクトZリーダー 小田切 元



Q 事業構造改革を実行するに至った背景は？

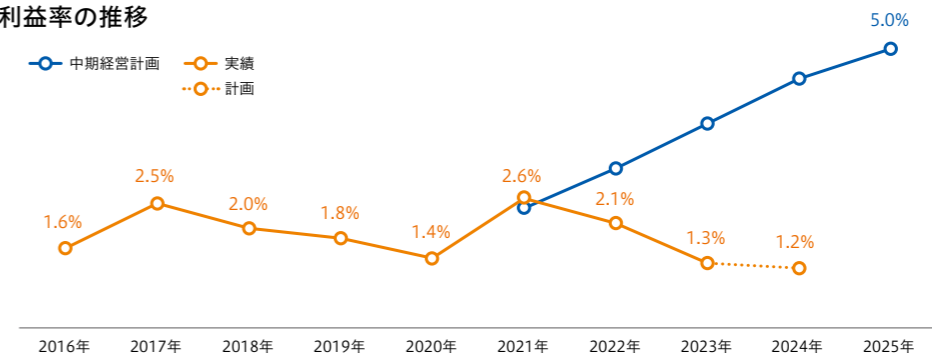
A: 収益性と資産効率の改善・向上を図り強靱な経営基盤を構築するため、抜本的な事業構造改革をプロジェクトZで進めます。

井関グループは、2021年に策定した5か年の中期経営計画において、2025年までに連結営業利益率5%を計数目標として取り組みを進めてきましたが、2024年の計画は1.2%と大きく乖離しており、中期経営計画で目指した「売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換」は未達

の状況です。これは、激変する環境への対応力が不足していたことや経営全体としての変革・実行に取り組みなかったことが大きな要因であると認識しています。また、ROE（自己資本利益率）についても、当期純利益率と総資産回転率の低さにより目標とする8%を下回る水準で推移しています。

強靱な経営基盤を構築するためには、当社グループの課題である収益性と資産効率の改善・向上が不可欠だと考えています。そのため、抜本的な事業構造の改革を行うべく、2023年11月14日付で「プロジェクトZ」を設置しました。

連結営業利益率の推移



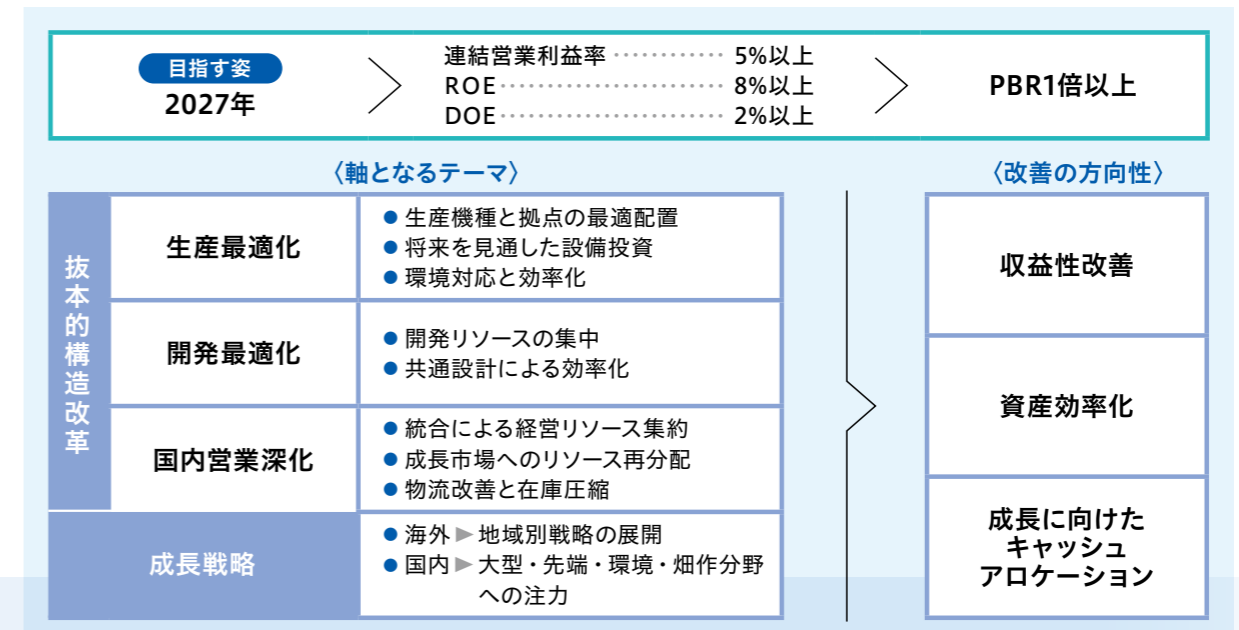
Q プロジェクトZの方針・目指す姿は？

A: 抜本的構造改革と成長戦略を実行し、連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上を目指します。

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。抜本的構造改革においては、「生産最適化」

「開発最適化」「国内営業深化」の3テーマを軸に推し進め、2027年までに連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE（株主資本配当率）2%以上を達成し、PBR（株価純資産倍率）1倍以上を目指します。成長戦略においては、選択と集中を深化させ、国内外の成長市場へのリソース集中によりさらなる発展を目指します。これらプロジェクトZの取り組みにより収益性改善、

プロジェクトZの骨子



資産効率化を図り、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。

Q 抜本的構造改革の取り組みは?

A: 「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3つのテーマを実行し、短期集中で筋肉質への体質転換を進めます。

通常、事業構造を根本から改革するにはかなりの時間を要しますが、計画未達が続く当社においては、環境変化に左右されない筋肉質への体質を早期につくり上げていく必要があると考えています。「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3テーマを2024~2025年に実行し、短期集中での体質転換を進めていきます。

まず「生産最適化」では、これまでも収益性改善に向けた重点施策として国内外製造所の最適生産体制の構築を進めてきましたが、プロジェクトZによりさらに取り組みを加速させていきます。2024年7月には、(株)井関松山製造所と(株)井関熊本製造所の経営統合を予定しています。人的資源やシステムの集

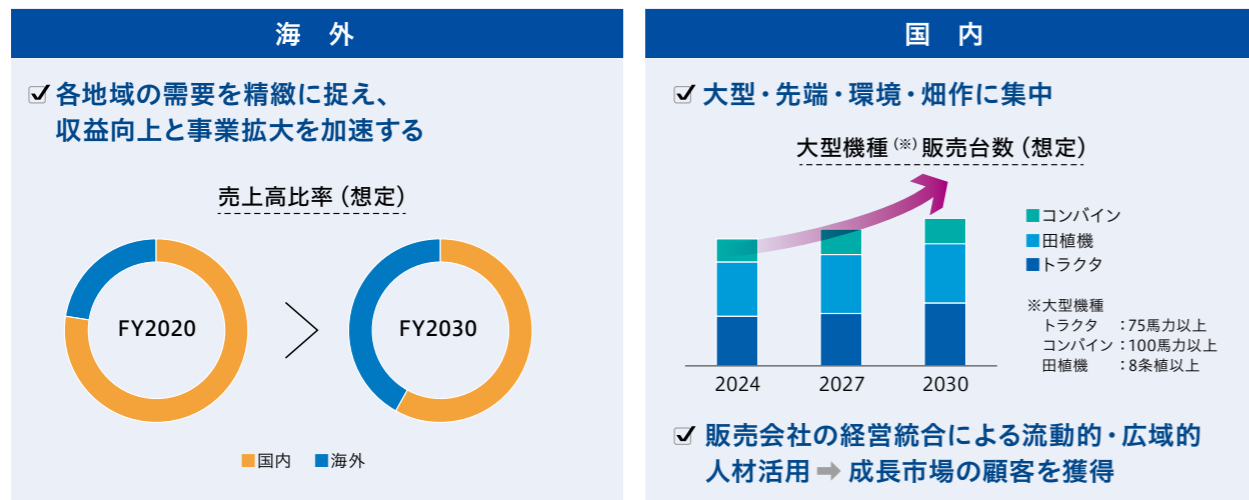
約により業務効率化やコスト削減効果を創出し、製造所の強靱な体質をつくっていきます。(P47)

次に「開発最適化」では、商品の成長性や収益性を分析した上で、機種・型式を30%以上集約するとともに、成長分野へ開発リソースを集中していきます。また、開発手法についても全地域共通の母体とするグローバル設計を進め、効率化を図っていきます。開発の効率化とリソースの集中による組織のスリム化に加え、製品利益率改善を短期集中的に実施していきます。(P46)

最後に「国内営業深化」では、2025年1月に全国を6地域に分割して事業展開している販売会社の経営統合を予定しています。これにより、重複する間接業務の効率化や、在庫拠点および物流体制の見直しによる物流費の圧縮、在庫の全国一元管理による圧縮など資源集約による経営効率の向上を図ります。(P40)

これらの効果が現れるには時間を要するものもあるため、抜本的構造改革の完遂時期を2027年としていますが、2024年~2025年のこの2年間での取り組みを着実に実行していきます。

成長戦略の方向性



Q 成長戦略の取り組みは?

A: 国内外の成長市場へ経営資源を集中させ、売上拡大を目指します。

当社グループの成長の軸は、海外と国内の特定分野にあると分析しています。そのうち、海外は各地域の需要を精緻に捉え、収益性向上と事業拡大を加速させていきます。当社グループは北米、欧州、アジアの3地域を重点地域として事業展開を図っており、海外売上高は近年順調に拡大しています。今後のさらなる売上拡大に向けては、北米ではOEM取引先であるAGCO社との協働によるシェアアップ推進や環境対応等新商品の投入、欧州では電動等の環境対応商品やコンシューマー向け商品の拡充と在庫一元管理等の推進に取り組んでいきます。アジアではタイ販売子会社であるISTファームマシナリー社の販売チャネル強化やインドの業務提携先である農機メーカーTAFE社の生産機投入、東アジア向け高性能機投入など各地域で次のステージへの具体策を確立し実践していきます。(P41~44)

国内は農業就業人口の減少や食料安全保障、環境負荷低減等の農業課題がある中で、これらに対応する「大型」「先端」「環境」「畑作」市場の拡大を見込んでいます。販売会社の経営統合による広域的・流動的人材の活用を促進させることで、一部地域では既に先行しているこれら市場のノウハウの全国展開や研鑽に加え、夢ある農業総合研究所で培った農業経営のサポート力により、国内事業をさらに発展させていきます。また、同様にメンテナンス(アフターマーケット)や中古事業等の収益性の高い事業についても全国展開させ、安定的な経営基盤の構築につなげていきます。(P37~40)

これらを支える開発体制および知的財産についても、成長市場にリソースを集中投下し、当社グループ全体でベクトルを統一し邁進していきます。

プロジェクトZについては、今後追加施策等を公表予定です。最新情報については、当社ホームページをご参照ください。
<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>

Q 構造改革を成功させるカギは?

A: 従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役となり、グループが一丸となって実行していくことが重要です。

プロジェクトZの「Z」とは未知を表し、ゼロ(ZERO)の頭文字でもあります。未来に向かってすべてをゼロから見直すとの決意を込めています。2025年の創立100周年、さらに次の100年に向けて、当社グループの在り方をゼロから見つめ直し、このプロジェクトZを完遂させるためには、全員が同じ目的を持ち、一人ひとりが主体的に取り組んでいくことが欠かせません。それぞれの立場や役割は異なりますが、プロジェクトZの意義や重要性を理解してもらい、自分事として捉えて行動できるよう、従業員を対象とした説明会や幹部を対象とした研修会、部署ごとのグループディスカッション等を実施しています。従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役となり、グループが一丸となって事業構造改革を進めていきます。

当社グループの長期ビジョンである「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」を実現するために、このプロジェクトZは絶対に完遂しなくてはならないものだと考えています。現在、プロジェクトメンバーにて毎週ミーティングを行い、各施策に関する議論や進捗のモニタリングを行っています。各施策の具体的な計画や定量目標、追加施策については2024年度中に公表を予定しています。ステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう決算説明会やホームページ等を通じて適宜ご説明させていただき所存です。プロジェクトリーダーとして私自身が先頭に立ち、グループ一体となって事業構造改革を実現していきます。



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

現状分析による課題を踏まえ、プロジェクトZの諸施策を着実に進めるとともに、IR活動・ESG取り組み強化により、2027年までにPBR1倍以上の実現を目指します。

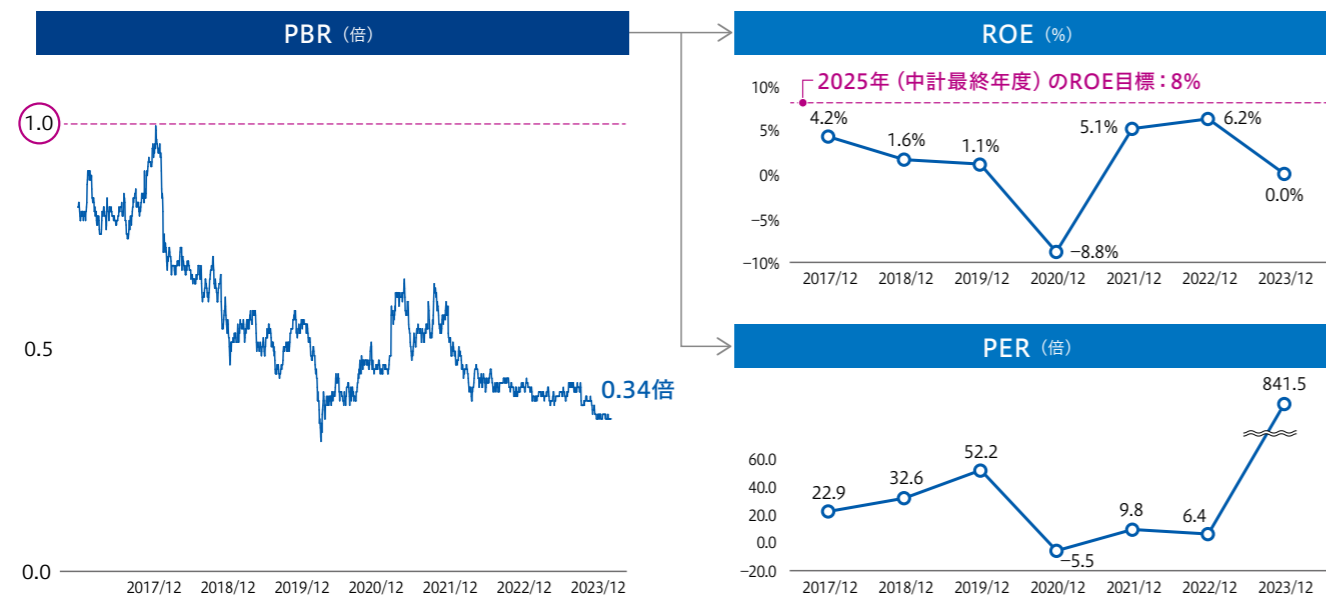


PBR、ROE、PERの経年変化（現状分析）

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倍に留まっています。PBRの構成要素であるROEとPERに分解し、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、その要因を整理しました。

① ROE
ROEの経年変化から、中期経営計画目標数値である8%に届かず、その要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると整理しました。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。

② PER
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不足や、計画と実績の乖離等が原因と捉えています。



主な分析結果と改善の方向性

| 現状分析の観点 | 主な分析結果 | 改善の方向性 | |
|---------|--------|--|--|
| PBR | ROE | <ul style="list-style-type: none"> 収益力 <ul style="list-style-type: none"> 当期利益率/営業利益率が他社比で低位かつ、投資家の期待値に届いていない 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 資産効率性 <ul style="list-style-type: none"> 他社比において営業CFの投資への配分シェアは高い一方で、売上・利益の進捗が限定的なため固定資産回転率が低い 棚卸資産(在庫)の回転期間が他社比で長期化している | <ul style="list-style-type: none"> 収益性改善 資産効率化 |
| | PER | <ul style="list-style-type: none"> 成長期待 <ul style="list-style-type: none"> 売上/利益ともに成長率は他社比で低位な水準 海外売上高比率は他社に劣後 配当性等の株主還元が他社比で低位な水準 債務償還年数が長く、財務健全性の観点で留意が必要 情報開示/対話 <ul style="list-style-type: none"> 国内と海外の収益性の違いや強みの開示が不十分 経営目標を達成するための行動目標の開示不十分 | <ul style="list-style-type: none"> 成長に向けたキャッシュアロケーション IR活動・ESG取り組み強化 |
| | 資本コスト | <ul style="list-style-type: none"> 計画と実績の差異が大きく、計画の信憑性が低下している ガバナンス(≒監督機能)の強化が必要 | |

PBR改善に向けて

- 1 | 収益性改善** 収益管理の高度化を加速させ、プロジェクトZによる抜本的構造改革と成長戦略を遂行し収益性改善を果たします。 > P25~28
- 2 | 資産効率化** 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ります。 > P31~32
- 3 | 成長に向けたキャッシュアロケーション** 収益性改善、資産効率化を進めて、営業キャッシュ・フローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元、そして、有利子負債の削減へつなげます。
- 4 | IR活動・ESG取り組み強化** 成長戦略の理解促進や資本コスト低減を図る活動の充実・強化を図ります。 > P77~78

財務・資本戦略



取締役 常務執行役員
財務、IT企画担当
神野 修一

プロジェクトZを財務・資本面からサポートし、持続的な成長と企業価値向上を目指します

財務担当役員メッセージ

2021年～2025年の中期経営計画では、最終年度に営業利益率5%、5年間累計の営業キャッシュ・フローを600億円創出することを目標としています。これまでの3年間では海外事業拡大が想定以上に進んだ一方、原材料価格や物流費の高騰等の環境変化に対し、原価低減と販管費の圧縮が進まず収益性の改善には至りませんでした。また、国内農機製品の売上減少および低水準であった欧州向け在庫の積み増しにより、棚卸資産が増加し営業キャッシュ・フローは2期連続マイナスとなりました。当社の最大の課題は収益性の改善と資産効率化であり、プロジェクトZにおける各施策の実行により解決を図ります。

今後、構造改革・成長に向けた投資を計画していますが、大切なことは「重点分野への経営資源集中」だと考えています。プロジェクトZの各施策を財務・資本面からサポートするとともに、特に投資判断においては事業ごとの採算・成長性を見極め、費用対効果の高い案件への集中をグループ全体に徹底させることが財務担当役員である私の責務と考えています。



価値創造に向けた施策

① 資産効率化

資産効率性の改善、特に棚卸資産の削減と固定資産の適正化が必要だと認識しています。棚卸資産については、2025年までの2年間で短期集中的に改善を図ります。物流・調達戦略の抜本的な見直し、組織再編や型式集約等を確実に遂行することで棚卸資産を削減し、2027年には棚卸資産回転率2.4回転を目標としています。固定資産については、ハードルレートを設け投資判断をしています。ハードルレートは、当社が算定した資本コストにマージンを加えて設定しており、毎年見直すこととしています。ハードルレートによる投資判断を徹底し成長分野へ投資を集中させるとともに、組織再編や生産ライン見直し等の構造改革を進め資産効率性の改善を図ります。

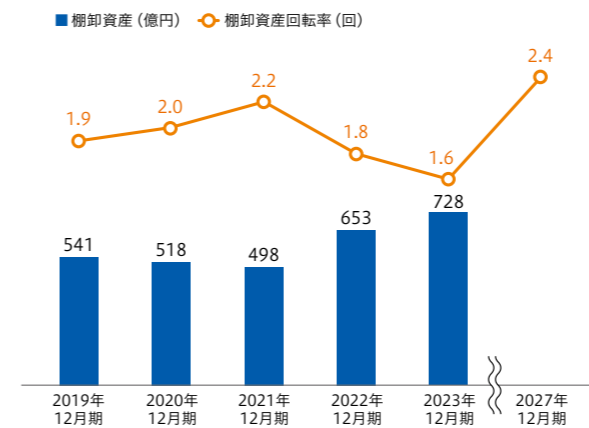
② 成長に向けたキャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フローについて2024年から2027年までの4年間累計で500億円を創出し、その後2028年から2030年の3年間累計で過去4年を上回る520億円を創出します。2024年から2027年は、営業キャッシュ・フローに加えて資金調達により構造改革と成長戦略を実現するため積極的に投資を行います。特に成長戦略の重点分野である「大型・先端・畑作・環境」や生産拠点の最適化、人的資本投資に配分していきます。なお、成長投資の一環として、これまでベンチャー企業への出資も行っています。また、成長投資だけでなく基幹システム刷新等のインフラ投資により業務の効率化とコスト削減を図ります。2028年以降は成長に向けた投資を継続しながらも、有利子負債削減を進めていきます。

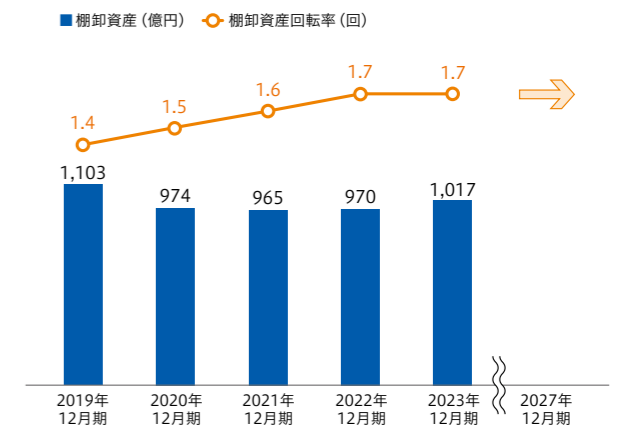
株主還元の方針

当社は、株主の皆さまに対する安定的な配当を重要政策のひとつとしており、安定的な配当を継続しつつ、2027年にはDOE2%以上を目標としています。収益性・資産効率性の改善を進め、持続的な成長と企業価値向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

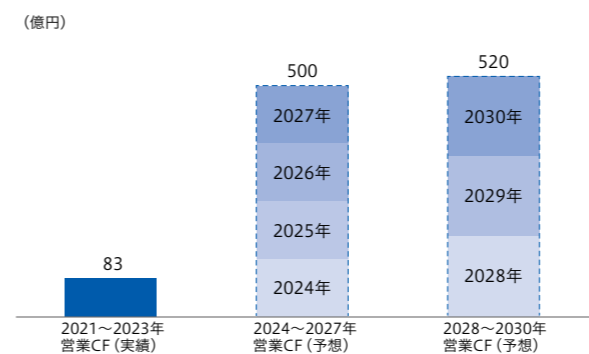
棚卸資産の推移



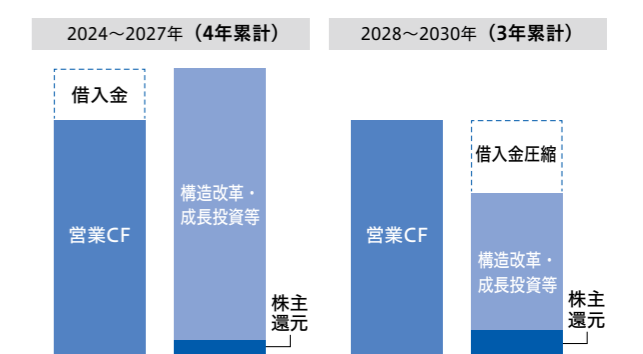
固定資産の推移



営業キャッシュ・フローの推移



キャッシュアロケーション



井関グループの強み

価値創造を実現する井関グループの強みは、約100年の歩みの中で培ってきた「技術力」「営農提案・サポート力」「連携によるイノベーション」です。これらの強みを競争優位の源泉とした事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創造し続けていきます。



技術力

フロントランナーとして、画期的な農業機械や景観整備用機械を開発し、イノベーションを生み出す



営農提案・サポート力

ハード（農業機械）とソフト（生産管理や先端営農技術）の両面から、お客さまの課題を解決



連携によるイノベーション

国内・海外における各分野や各地域のパートナーと連携し、画期的な商品・サービスの開発・提供と新市場への新たな価値を創出

強みを強化するための取り組み（エキスパート人材の育成）

「開発」「生産」「販売・サービス」の一貫した人材育成体制を構築し、各専門分野におけるエキスパート人材の育成に注力しています。技術等を競う各種コンクールの開催を通じたグループ全体でのレベルアップのほか、資格取得等の個人のスキルアップを図っています。また、海外で働く従業員の研修も積極的に行い、日本で培った技術・ノウハウをグローバルに展開しています。今後も強みを強化させるための取り組みを推進し、信頼されるモノづくり、画期的な商品・サービスの提供につなげていきます。

開発

設計基本技術 トレーニングセンター (IETC)

若手設計者の育成



2023年 研修人数 410名

技術研究発表会の開催

研究開発成果や発明情報の共有を行いグループ全体での技術研鑽に取り組む



研究・開発力の強化

生産

ISEKIテクニカル トレーニングセンター (ITTC)

国内・海外の生産現場の
リーダー育成



2023年 研修人数 151名

全社技能コンクールの開催

各製造所の代表者が集い製造に関する技術を競う



生産性の向上・品質の強化

販売・サービス

ISEKIグローバル トレーニングセンター (IGTC)

国内・海外の
セールス・サービススタッフの育成



2023年 研修人数 510名

サービス技能コンクールの開催

全国の販売会社の代表者が集いサービス技能の正確さやスピードを競う



技術・サービス力の強化

社員座談会

井関グループの成長戦略 —環境対応—

農業と景観整備作業の環境負荷低減を グローバルにISEKIの技術で実現していきます



▶ 開発製造本部
グリーンイノベーション室長
北川 智志

▶ 営業本部
夢ある農業ソリューション推進部長
夢ある農業総合研究所長
曾我部 智

▶ 海外営業本部
欧州営業部長
世利 圭吾

井関グループでは、抜本的な構造改革と成長に向けた戦略の施策立案・実行を目指す「プロジェクトZ」において、「農業と景観整備作業の環境負荷低減をグローバルにISEKIの技術で実現する」を重要テーマのひとつとして掲げています。今回は、環境対応および井関グループの強みを活かした価値創造の取り組みをテーマに、最前線で活躍するキーパーソンによる座談会を開催しました。

Q 事業活動における「環境」の位置づけについて教えてください。

北川：私が所属するグリーンイノベーション室では、カーボンニュートラル社会の実現に向けた電動商品の開発や脱炭素燃料・水素等の新エネルギー活用を視野に入れた研究と開発テーマの立案を行っています。

自然の恩恵を受ける農業や景観整備事業は、環境や気候変動と密接な関係にあり、当社グループの事業環境に大きなイン

パクトをもたらします。このような観点の下、「脱炭素社会と循環型社会の実現」をマテリアリティのひとつとして位置づけ、2022年に改定した環境ビジョンでは、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を通して、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指すことを掲げました。事業活動や製品・サービスの普及推進は勿論のこと、2022年の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同表明や独自のエコ商品認定制度^{※1}の運用等を行っています。原材

料の調達から商品の廃棄までライフサイクル全般での環境負荷低減に貢献する商品開発に取り組んでいます。

※1: 省エネ・省作業、環境負荷低減、省資源、生物多様性配慮等の社内評価基準をクリアした環境適合性の高い商品を認定する当社独自の制度。

曾我部: 当部では、お客さまの営農をサポートする立場で環境への取り組みに向き合っており、農林水産省の政策方針である「みどりの食料システム戦略」に則した環境負荷低減は大きなテーマであると考えています。大規模農家の方ほど環境保全への意識が高く、2024年からは補助事業を受けるためのクロスコンプライアンス※2も必須となります。このような営農環境に対して、有機農業拡大と化学肥料削減の両面から取り組んでいく方針です。そのためにも、しっかりと実証実験を重ね、収量や利益を維持しながら環境に優しい農業ソリューションを提供していきたいと考えています。

※2: 農林水産省の補助金等の交付を受ける場合に、最低限行うべき環境負荷低減の取り組みの実践を要件化することにより、支援の実施により新たな環境負荷が生じないようにすること。

世利: 欧州においては、公園や道路の清掃等に使われる景観整備用の機械をさまざまな環境規制に対応しながら提供しています。50年以上歴史のある我々のビジネスの中で欧州の街づくりを支え、事業拡大してきた実績と自負があります。そのような中、2019年に「欧州グリーンディール」が発表されました。我々の主力であるディーゼルエンジン商品についてもカーボンニュートラルへの対応が求められ、大きな方向転換であることは事実ですが、基本的な方針はこれまでと変わりません。エッセンシャルビジネスである欧州の景観整備を支える企業として、市場からの新たな要望に応えるための電動等の新商品を提供し続けていきたいと考えています。



北川: 開発の立場からすると、電動化を進める中で“いかに付加価値を付けられるか”が重要だと考えています。動力をディーゼルエンジンから電動に置き換えることで、お客さまが使う場面における温室効果ガスの排出量はゼロになります。さらに次を見据えたときに、お客さまや市場に対してどのような付加価値を提供できるか、また収益につなげられるかといった点について生産・営業セクションと協議しながら、ISEKIならではの価値ある電動商品の開発を進めている最中です。

Q お客さまや環境の課題解決に向けてどのようなソリューションを提供していますか。

曾我部: 国内事業で提供するソリューションでも、いかに高い付加価値を付けられるかを重視しています。そのひとつとして、肥料の過剰施用を防ぐことで環境負荷低減につなげる可変施肥技術に注力しています。我々の一番の武器であるリアルタイムでの自動施肥調整機能を搭載した可変施肥田植機の利用により、化学肥料の使用量を従来比で約15%削減した上で、従来と同等の収量・品質を確保できたとする検証結果が出ています。環境負荷低減と低コスト栽培の両方を実現できる技術でお客さまからも高い評価を得ています。さらにザルピオ® フィールドマネージャー※3の施肥マップに対応した新型田植機が今春本格稼働し、可変施肥農機のラインナップ拡充を進めています。加えて、自動抑草ロボットであるアイガモロボを中心とした水稲栽培における有機農業の普及拡大にも取り組んでいます。農研機構、東京農工大学、(株)NEWGREEN(旧社名 有機米デザイン(株)) と行った実証試験では、機械除草回数が平均58%減り、従来の有機栽培よりも収量が平均10%増え

たという結果も出ています。有機農業をはじめとする環境保全型農業は有望な市場です。スマート農機等のハードと営農技術等のソフトの両面から営農提案・サポートできる当社独自の強みを活かせる分野だと考えています。

※3: JA全農が推奨するAIを活用した栽培管理システム。土壌や作物の品種特性、気象情報、人工衛星からの画像等をAIで解析することで、効率的な栽培管理計画を作ることが可能になる。

世利: 欧州においても、環境対応商品の展開に注力しています。2022年には、日系メーカーに先駆けて、電動乗用芝刈機を限定販売で市場投入しました。限定販売とした理由は、商品の開発・生産のノウハウ蓄積のみならず、ディーゼルエンジン搭載機にはないバッテリーの保管、アフターサービスや物流面でのノウハウ蓄積とユーザーニーズを把握するためです。商品のターゲット層である個人ユーザーやセミプロユーザーからは開発テーマで掲げた「ディーゼルエンジン仕様と同等性能の確保」という点で十分な評価が得られ、一定の成果を上げられました。また、ディーゼルエンジン搭載機のラインナップに使用済み食用油等を水素化処理してつくるHVO燃料に対応した商品も投入しています。2025年をめどに全モデルに順次展開を予定しており、商品競争力を高めていきたいと考えています。

北川: 電動乗用芝刈機の市場投入に際しては、環境意識が特に高い欧州市場へスピードをもって対応するため、好評を得ていたディーゼルエンジン仕様の小型機をベースとしました。プロユーザーが使用中・大型機の電動化には、連続作業時間の延長や充電時間の短縮、コストといった乗り越えるべき課題が多く残っていますが、先行した小型機のモニタリング調査で得られたさまざまなご意見を次期電動商品の開発へ効果的につなげていきます。

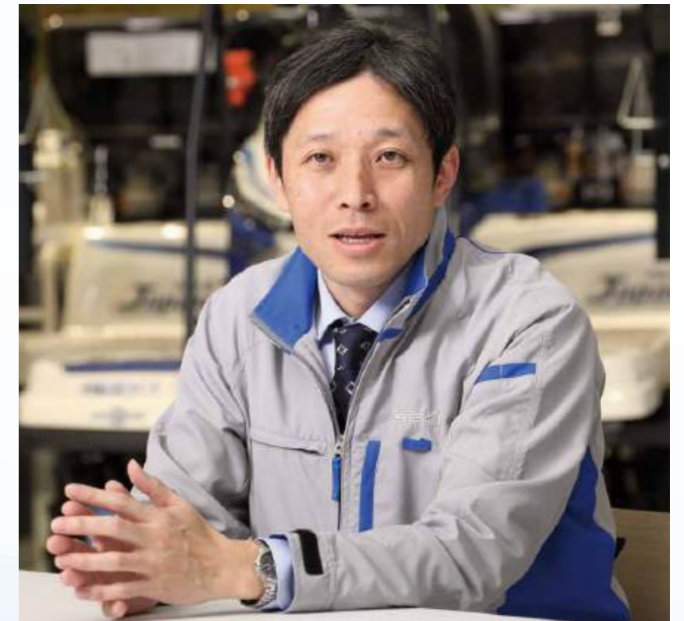
Q 今後の取り組みについてはどのように考えていますか。

北川: 当社のコア技術を高めつつも、自前主義にこだわらずに外部の専門性の高い技術やアイデアを積極的に取り込み、新しい価値を創造していきたいと考えています。これまで以上にスタートアップを含む企業やサプライヤー、大学や官公庁の皆さまと連携し、成長市場における技術開発の迅速化と効率化を図っていきます。ここまでキーワードとなった電動商品はもちろん、用途や地域に合わせて、脱炭素燃料や水素の活用など最適なエネルギーと技術の組み合わせで、カーボンニュートラルを実現していくことが重要であると捉えています。

これからも商品開発を通して、お客さまと市場に農業機械総合専門メーカーISEKIならではの価値を提供し、食料供給の一翼を担うとともに、住みよい街づくりに努めていきます。そ

の延長として農業と景観整備事業自体の魅力を高め、次世代を担う若者が職業として選びたいような社会環境づくりに貢献していきたいと考えています。

世利: 現在の欧州における当社のポジションは、お客さまとともに築き上げてきたものだと考えています。いま欧州では環境政策が大きな変動期を迎えていますが、北川さんのお話しにもあったように、脱炭素燃料への切り替えや電動化含めてユーザーニーズに応える商品開発を機動的に行っていくことが必要だと感じています。欧州事業は当社の海外事業の中でも最重要地域です。環境意識の高い欧州市場において、今後もお客さまや地球環境が抱える課題解決を重視した付加価値の高いソリューションを提供し、事業を拡大させていきたいと考えています。



曾我部: 今後の取り組みは、先端技術やデータを活用した「スマート農業」と先ほどお話しした「環境保全型農業」という言葉に集約されていくと私は考えています。またそれは、私なりの率直な言葉で表現すれば、「儲かる農業の実現」と換言することができます。農家の皆さまは持続可能な農業の実現に向けて一所懸命に取り組んでいらっしゃいます。一方的な発信では意味がありません。農業の省力化・低コスト化を実現しつつ、収益を確保できる農業経営の実現を農家の皆さまとともに共創していきたいと考えています。現在、自治体や民間企業、生産者と連携した活動を全国で12件ほど進めていますが、連携強化による一連の取り組み促進や成長市場におけるソリューションの拡充と深掘りをさらに進めていく所存です。

国内市場戦略

日本農業が抱える課題に対応し、次世代につなぐ農業を実現していきます

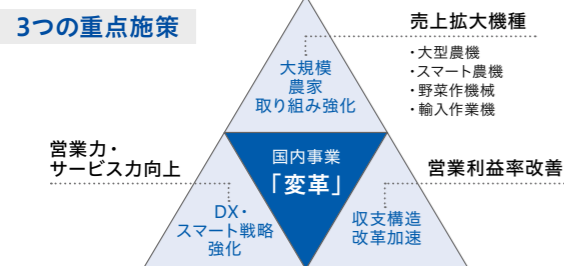
執行役員 営業本部長 石本 徳秋



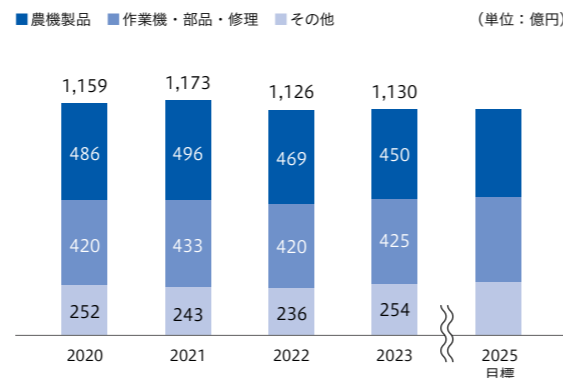
2023年12月期は、農機製品は需要の減少を受けましたが、収支構造改革の柱であるメンテナンス収入等の伸長により増収となりました。国内市場では、今後はさらに農業従事者の減少に伴う労働力不足、農地集約による大規模化・農業機械のスマート化が加速する見込みです。また、「みどりの食料システム戦略」にみられるように環境保全型農業といった環境負荷低減に向けたニーズも高まっています。

国内市場戦略では「大規模農業への取り組み強化」「DX、スマート戦略」「収支構造改革への取り組み強化」に注力し、関連するさまざまなパートナーとの連携強化を図りながら日本農業の課題解決に寄与していきます。さらに「プロジェクトZ」にて広域販売会社の経営統合や成長分野への人材活用を進め、経営の効率化やお客さま視点でのソリューション提供を強化していきます。引き続き、農家の皆さまの「夢ある農業」をサポートすることで、日本農業の持続的な発展に貢献していきます。

事業方針



売上高の推移



抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策

- 抜本的構造改革：国内営業深化（広域販売会社経営統合）
- 成長戦略：流動的・広域的人材活用

市場環境

- 農業従事者の高齢化等に伴う人手不足
- 農地集約の加速、大規模化
- 作付転換の推進
- スマート農業の加速
- 食料自給率の向上
- 食料安全保障への取り組み強化
- 環境保全型農業への関心の高まり
- 食料・農業・農村基本法の改正

農林水産省「みどりの食料システム戦略」

持続可能な食料システムの構築を目的に、食料・農林水産業の生産性向上と持続性の両立をイノベーションで実現する「みどりの食料システム戦略」が2021年5月に農林水産省にて策定されています。

— 農業生産に関わる2050年目標 —

- 農林水産業のCO₂ゼロエミッション化の実現
- 化学農薬使用量の50%低減
- 輸入原料や化石燃料を原料とした化学肥料使用量の30%低減
- 有機栽培面積を全耕地面積の25%（100万ha）に拡大

重点施策① 大規模農家への取り組み強化

スマート農機を通じた省力化による生産性向上

日本農業構造の変化に伴いICTやロボット技術を活用したスマート農機が需要の高まりを見せています。直近では、食料・農業・農村基本法の改正が検討されており、そのひとつとして、スマート農業振興に関する新法を制定し、スマート農業をはじめとした新技術の導入等が促進される見込みです。これらを事業機会と捉え、日本農業が抱える課題解決や大規模経営体のニーズに対応したさまざまなスマート農機を提供し、省力化を通じて生産性向上に貢献していきます。

● 直進アシスト機能搭載商品のラインナップ拡充

広大な面積を耕作する大規模経営体においては、長時間作業による疲労軽減、作業の効率化、作業精度を向上する技術が求められており、直進作業のハンドル操作が不要になる直進アシスト機能を搭載した商品のラインナップを拡充してきました。2017年の大型田植機を皮切りに、2021年に小型トラクタ、2022年に中型トラクタと大型コンバインを発売し、主要3機種であるトラクタ・田植機・コンバインのすべてに展開しています。2023年発売した当社のポリウムゾーンである中型トラクタ(BFシリーズ)では多くの作業機に対応させることで、幅広い作業形態を可能にしました。直進アシスト機能搭載機種の販売比率も年々高まっており、さらなる普及を促進していきます。



10年ぶりにモデルチェンジしたポリウムゾーンの中型トラクタBFシリーズ（直進アシスト機能搭載）

● ロボット農機の大型クラスでのラインナップ拡充

有人監視下で無人自動運転するロボット農機を展開し、省人化・省力化による効率的な農業の構築に注力しています。トラクタにおいては、2018年の65馬力クラスでの商品化をはじめ、2021年に75・98馬力クラス、2024年には大規模化への対応を強化するため業界初となる120馬力クラスのロボットトラクタを発売しました。田植機においては、2022年に市場投入しています。ロボット農機の大型クラスでのラインナップを強化することで、作業形態を変革し、超省力化を通じた生産性向上による経営規模拡大に貢献していきます。



リモコン操作で無人作業ができるGNSS搭載ロボット田植機

環境保全型農業の普及促進による価値創造

「みどりの食料システム戦略」の推進に加え、2024年から農林水産省の事業において環境負荷低減の取り組み実践が義務付けられるなど、気候変動への対応が求められるとともに、農作物の付加価値化など持続可能な農業の実現に向けて、有機農業をはじめとする環境保全型農業に注目が高まっています。当社は環境を成長分野のひとつとして位置づけ、ハードとソフトの両面から地域密着型のソリューション提供を強化しています。

水稲有機栽培では、10a当たりの所得が慣行栽培に比べ3倍近くになる一方で、雑草管理時間は約5倍かかる*と言われており、雑草管理の軽労化が課題となっています。全国各地の自治体と連携協定を結び、水中を攪拌して泥を巻き上げることで光を遮り、雑草の成長を抑制する自動抑草ロボット「アイガモロボ」(株)NEWGREEN(旧社名 有機米デザイン(株))をドアノックツールに、農業機械に限らず、さまざまな技術の提案を行っています。

また、2023年に(株)フェイガーとJ-クレジットに関する取り組み拡大に向けた事業提携を締結しました。当社が運営する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」で提供する水稲生育予測サービスや各種技術により、適切な中干し期間の算定に必要な情報を農家へ提供するとともに、J-クレジット生成に必要な申請・承認等のサポートを通じて、農業全体での環境保全を推進しています。

*出典：農林水産省「有機農業をめぐる我が国の現状について」



自動抑草ロボット「アイガモロボ」

国内市場戦略

重点施策② DX、スマート戦略の強化

農業従事者の高齢化や労働力不足に対応しつつ、生産性を向上させ、より高度な農業経営を行っていくためには、センシング技術やデータを活用した新たな農業への変革が重要であると考えています。2022年現在、データを活用した農業を行っている農業経営体の割合は、全国で26%、北海道で65%*で今後さらなる拡大が見込まれます。井関グループは、関連するさまざまなパートナーと連携を強化しながら、生産現場目線での精密農業・スマート農業の普及拡大に取り組んでいます。

※出典：農林水産省「令和5年農業構造動態調査」

● センシング・マップデータに連動 土壌のムラに合わせた「可変施肥技術」

土壌には養分の偏りが存在するため、施肥量を土壌状態にあわせて調整し、作物の生育を均一化することが品質安定にとって重要です。当社は、土壌のムラに合わせて施肥量をエリアごと（またはピンポイント）に調整し、収量・品質を保ったまま肥料削減を可能とする「可変施肥技術」を開発しました。

2015年に土壌のムラをセンサーで計測しながら施肥量を自動調整するリアルタイム可変施肥田植機を発売、2020年に水稻・小麦の追肥を可変するスマート追肥システム、2023年にはマップデータに連動する可変施肥機能を搭載した田植機とトラクタを発売しました。高精度な作業の実現を通して、品質向上とコスト削減をサポートするとともに、環境に配慮した農業を提案しています。



マップデータ連動可変施肥機種はJA全農が推進している「ザルビオフィールドマネージャー」のマップデータにも対応

トピック

お客さまの声 — 株式会社坂本農園 代表取締役 坂本和徳様

現在、水稻30ha、野菜2ha、果樹6aを栽培しており、2017年より可変施肥田植機を導入しています。可変施肥田植機は通常の田植機に比べて価格は高いですが、昨今の農業資材高騰が続く中、肥料コストの削減につながっています。導入年数が長いほど投資効果が大きくなってきています。前年の収穫量等の結果に基づいて、収量・品質を十分に確保できるラインを見極めながら、さらなる低コスト化に向けて施肥量を少しずつ減らすといったチャレンジをしています。基盤整備で合筆した場合は、場所ごとに土の状態が異なることから生育の均一化が課題でしたが、可変施肥田植機を活用することで生育ムラがなくなりました。



● データを活用した営農サポート

経営面積の増加に伴う栽培管理や作業工程管理等の複雑化に対して、経営管理の効率化がますます求められています。農業機械の作業情報をデータ化する「ISEKIアグリサポート」は、農業経営管理ツール「アグリノート」とデータ連携し、農作業記録を自動で蓄積することで農業経営の効率化をサポートしています。また、データに基づいた栽培管理を行うことができ、収量データに基づいた可変施肥田植機の最適な施肥量設定等が可能となるなどコスト削減や収量拡大が期待できます。

2024年にアグリノートを展開するウォーターセル(株)と資本業務提携しました。アグリノートが持つ情報プラットフォーム機能を強化し、データ連携を拡張していきます。

営農情報ポータルサイト「Amoni」では、栽培管理する上で便利な機能として、気象データに基づいたほ場・品種ごとの水稻生育予測を行うサービスを展開しており、栽培管理の最適化を支援しています。

さまざまな場面でのデータを活用したサービスを提供し、農業経営の見える化による高収益型農業の実現に貢献していきます。



農業機械と連携した栽培管理をサポート



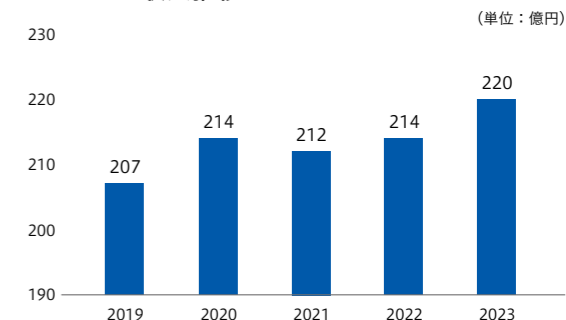
アグリノートは、ISEKIアグリサポートが取得した作業内容や作業軌跡をマップ等で見える化

重点施策③ 収支構造改革の取り組み強化

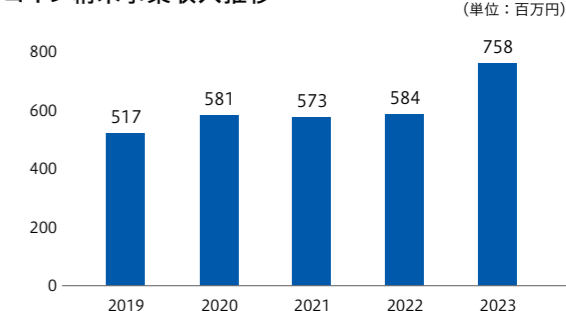
農業機械の需要環境に左右されにくい安定した収益基盤の構築に向けて、国内売上高の約20%を占めるメンテナンス収益（部品売上・修理収入）の拡大に取り組んでいます。大規模化に伴う計画的なメンテナンス需要の高まりとサービス活動の強化により、着実に収益拡大が進んでおり、今後も販売会社収益の柱として注力していきます。また、コイン精米事業も安定した収益確保に貢献しています。2023年には、おいしさの指標である食味鑑定値を標準精米より6~7%向上させた「うまみ精米」機能搭載のコイン精米機を発売しました。

また、営業拠点や人員配置の最適化を目的としたブロック戦略を実施し経営効率化を図っています。大型整備拠点を中心とした営業拠点のブロック化を推進し、地域の収益性・シェア・大型機械の需要等の総合的な観点から投資判断を行い、収益性の改善を図っています。

メンテナンス収入推移



コイン精米事業収入推移

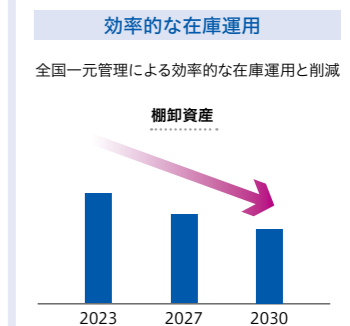
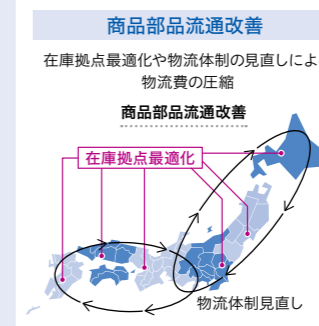


抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「資源集約による経営効率の向上」

2025年1月に広域販売会社6社の経営統合による組織再編を予定しています。これにより、在庫拠点および物流体制見直しによる物流費（倉敷料や輸送費）の圧縮や在庫の一元管理による効率的な在庫運用と削減、重複する間接業務の効率化といった経営資源の集約による経営効率の向上を図ります。

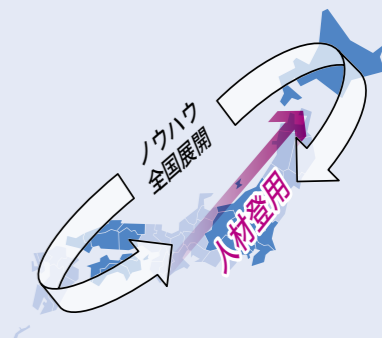
資源集約による経営効率の向上



「成長戦略 流動的・広域的な人材活用」

農業従事者の減少や「みどりの食料システム戦略」にみられる環境保全型農業への関心の高まり、食料安全保障への取り組み強化等が加速する中、先端技術をベースとした「大型機械」「畑作」「環境」市場の拡大が見込まれ、その成長市場でのソリューション提供に注力していきます。販売会社の経営統合により、ノウハウを持つ人材を広域的・流動的に活用、成長市場へリソースを投入することで国内事業をさらに発展させていきます。

同様に、メンテナンス事業や中古事業等の収益性の高い事業についても各販売会社が持つ強み・ノウハウを全国展開し、より収益力のあるビジネスモデルの構築を目指します。



海外市場戦略

「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」
として世界各地の地域ニーズに
ものづくりを通して貢献していきます

取締役 常務執行役員 海外営業本部長 谷 一哉

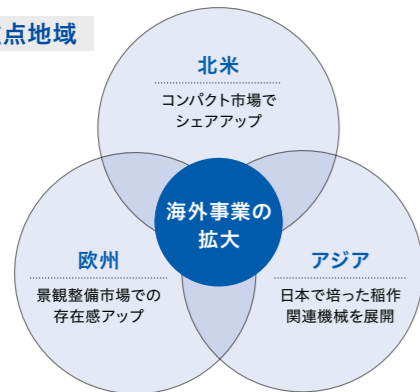


2023年12月期は、世界的な物価上昇や地政学的リスクの高まりといった事業環境の不透明感が強まる年となりましたが、海外事業は好調な欧州が牽引し、3年連続で過去最高の売上高を更新するとともに、中期経営計画で定めた海外事業の進路を歩み2025年売上目標を前倒しで達成することができました。

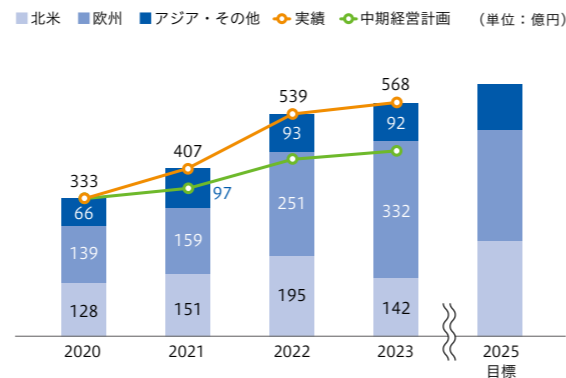
さらに「プロジェクトZ」にて、中期経営計画で掲げている目標を超えて成長を加速させていくことを目指していきます。中でも、欧州ではプロユーザーの景観整備、北米では個人ユーザーの軽作業等に使用されているNon-Agri製品を「成長戦略を牽引するセグメント」と位置づけ一層の推進を図ります。アジアでは当社が国内市場で培ってきた技術・ノウハウを存分に発揮できる農業分野にて将来の成長性を取り込むための事業基盤を拡充していきます。これらの選択と集中をもって農、環境、生活へのインパクトある事業を展開し「豊かな社会」を実現していきます。

事業方針

3つの重点地域



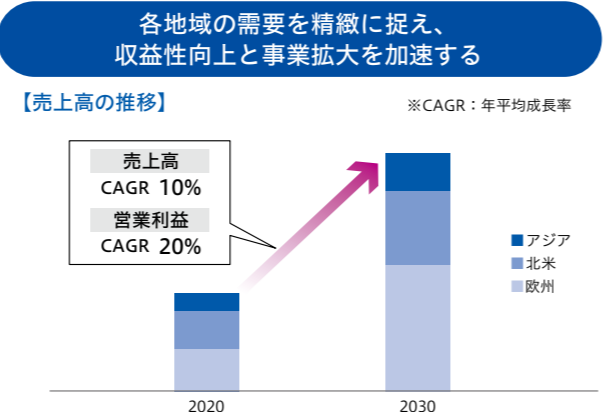
売上高の推移



成長戦略を実現するための施策

| 地域 | 施策 |
|-----|---|
| 北米 | AGCO社協働によるシェアアップ推進 環境対応等新商品投入 |
| 欧州 | 電動等環境対応商品拡充 コンシューマー向け商品拡充 在庫一元管理等推進 |
| アジア | ISTファームマシナリー社販売チャネル強化 TAFE社生産機投入 高性能機投入 |

※AGCO社：OEM供給先
※ISTファームマシナリー社：当社のタイ販売子会社
※TAFE社：インド業務提携農機メーカー



重点施策① 北米：AGCO社と連携を強化し、コンパクトトラクタ市場でのシェアアップ

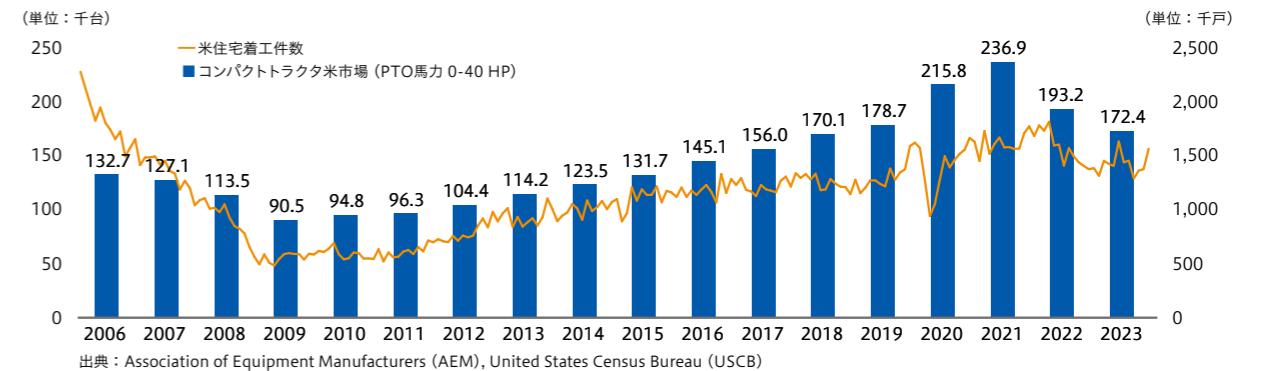
北米市場において、現地パートナーで農業機械グローバルメジャーメーカーのAGCO社が販売するMassey Fergusonブランドの40馬力以下のコンパクトトラクタをOEM供給しています。プライベートユーザーを中心に軽土木作業や庭の整備、寒冷地での除雪作業等のさまざまな用途で使用されており、人間工学に基づいたユーザー目線で設計を施した商品は、現地ユーザーからも高く評価されています。

コンパクトトラクタの需要はここ10年で急速に拡大しており、特に2020年～2021年は郊外移住等のライフスタイルの変化に伴う需要が旺盛となりました。2022年以降は調整局面に入るも、依然として17万台前後と大きな市場規模となっています。当社はこの需要を着実に取り込むため、市場ニーズに応じた商品戦略・販売戦略を展開していきます。



軽土木作業や庭園作業等の個人用途として使用されるコンパクトトラクタ

北米コンパクトトラクタ市場と住宅着工件数の推移



成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「AGCO社協働によるシェアアップ推進」「環境対応等新商品投入」

海外事業の拡大を加速させるため、欧州・北米市場を中心としたNon-Agri製品のトラクタの拡販を「成長戦略を牽引する重要なセグメント」と位置づけています。

北米市場においては、戦略パートナーであるAGCO社との連携を一層強化し、現地ディーラー販売網の拡充や市場の多様化・高度化するニーズにきめ細やかに応える商品の開発・提供に注力し、シェア拡大を目指していきます。特に、今後需要拡大が見込まれる環境分野に向けて、環境負荷低減につながるソリューションの投入に注力していきます。また、従来のOEM供給に留まらず、現地マーケティングに参入し、広い北米の地域性を捉えた独自性の高い商品の開発・提供を行うことで、競争力の強化を図っていきます。

商品力に加え、お客さまの受注に即座に対応していくことが重要となるため、北米向けのコンパクトトラクタ等を生産するPT井関インドネシアでは、2023年に生産能力の増強を行い体制強化を図りました。

引き続き、AGCO社との協働を強化させながら、お客さまのプライベートな生活の充実に貢献していきます。

海外市場戦略

重点施策② 欧州：景観整備市場におけるプレゼンスのさらなる拡大

欧州市場において、自治体から請け負うプロユーザーを中心に、公園の芝刈りや道路清掃、除雪作業に使われる景観整備用のNon-Agri製品を提供しています。景観整備事業は、快適な都市機能維持といった側面から中断の許されないエッセンシャルビジネスであるため、商品においても快適性や耐久性といった高い品質と性能が求められています。当社は、50年以上の欧州ビジネスの歴史の中で欧州全域への販売・サービス展開により、ISEKIブランドを確立し、欧州の街づくりに貢献してきました。

欧州市場の中で最も大きな市場のひとつであるフランスにおいては、連結子会社であるISEKIフランス社が同国内200拠点を超す販売・サービス網を展開しています。付加価値の高い商品・サービスの提供に注力した結果、2023年12月期において同社の売上・営業利益が過去最高となりました。

欧州におけるプレゼンスのさらなる拡大を目的に2022年に連結子会社化したISEKIドイツ社は、販売・サービスに加え開発・製造機能を有しています。その強みを最大限に活用し、市場ニーズを早期に取り込んだ商品開発等の一貫した事業展開を行っていきます。



公園や牧場の草刈りに活躍する乗用芝刈機



スノーブロワを機体前方に取り付け除雪作業を行うトラクタ

成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「電動等の環境対応商品拡充」「コンシューマー向け製品拡充」「在庫一元管理等推進」

欧州市場は、2023年12月期の海外売上高の約60%を占め、収益性の高い地域であることから、海外事業のさらなる成長において最重要市場として位置づけています。

CO₂排出量削減をはじめとした環境問題に対する意識・関心が高い地域であり、従来の排出ガス規制に加え、環境負荷低減につながるソリューションの需要拡大が見込まれます。当社は環境を成長分野のひとつに掲げ、カーボンニュートラルの実現に向けた環境対応商品の拡充を推進していきます。2023年には、バイオ燃料（使用済み食用油等を水素化処理してつくるHVO燃料）に対応した乗用芝刈機を発売しました。2025年を目途に全モデルに順次展開を予定しており、商品競争力の強化を図ります。さらに、電動化の急速な進展に対しては、リチウムイオンバッテリーを搭載した乗用芝刈機を2022年に限定販売を開始し、日系企業の中で先駆けて市場投入することでプレゼンスの拡大につなげており、今後ラインナップを拡充させていきます。また、当社製品に加え、ライフスタイルの変化を捉えて販売を拡大してきたコンシューマー向けの仕入れ商材も拡充させ、販売拡大に取り組んでいきます。加えて、将来的には、欧州地域の在庫一元化体制を構築し、お客さまへのタイムリーな商品提供を通じた収益機会の拡大と資産の効率化を図っていきます。

今後もお客さまの喜ばれる商品・サービスの提供を通じて、欧州の美しい景観を守り、住み続けられる街づくりに貢献していきます。

重点施策③ アジア：日本で培った技術・ノウハウの展開による事業拡大

アジアにおいて、国内市場で培った技術・ノウハウを活かした農業機械・サービスの提供を通じて、農業生産性の向上や食料生産をサポートしています。

● アセアン

アセアン市場において、畑作・稲作向け農業機械を提供しています。熱帯雨林（高温多雨）の環境下、請負業者による長時間作業等の厳しい条件で使用されることが多いため、耐久性と低価格が求められています。2020年に連結子会社化したISTファームマシナリー社を核に、タイや周辺国への販売・サービスを展開しています。タイにおいては、従来の稲作に加え、サトウキビやキャッサバ等の畑作向け農業機械の販売に注力しており、現地販売店と連携し、展示会・実演会での推進や法人企業への推進を強化することで、2023年は畑作向けトラクタの販売を拡大することができました。



石や砂利の多いほ場で使用される高耐久のトラクタ

● 東アジア

韓国・台湾市場において、主に稲作向け農業機械を販売代理店（韓国：TYM社、台湾：中升農機社）を通じて販売しています。両国では、日本と同じく農業従事者の減少・高齢化や農地集約化が進んでおり、機械の大型化、耐久性に優れた高性能モデルへのニーズが高まっています。直進アシスト機能を搭載した田植機や高耐久性を誇るトラクタ・コンバイン等の国内市場で培った技術・ノウハウを基に、現地の栽培体系に合わせて改良し供給しています。

成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「アセアン：ISTファームマシナリー社販売チャネル強化」

アセアン市場は、中長期的には人口増加に伴う食料需要の増大が見込まれポテンシャルの高い市場です。ISTファームマシナリー社を核とし販売・サービス体制の一層の強化と収益性の改善を図り、タイおよび周辺国での事業の拡大に向けて引き続き取り組んでいきます。

「インド：TAFE社生産機投入」

開発・生産・販売のグローバル化を図るため、2018年に世界最大のトラクタ市場であるインド国内にて第2位のシェアを有するTAFE社と技術・業務提携契約を締結し、協業を推進しています。2022年には、共同開発したTAFE社生産の小型トラクタをタイにて発売しました。また、より価格競争力のある当社商品を製造・販売するため、TAFE社から生産用部品の調達を開始しています。両社の関係を深化させ、グローバルな事業展開で売上・収益の拡大を目指します。

「東アジア：高性能機投入」

農業生産性の向上に向けて、今後も高性能機械への継続した需要が見込まれます。当社は、可変施肥技術を搭載した田植機や直進アシスト機能搭載のコンバイン等の高性能機械を投入するとともに、畑作への作付転換奨励政策を踏まえた畑作向け商品の提供を行っていきます。また、販売代理店への技術サービス研修を充実させ、お客さま満足につながるアフターサービスにも注力していきます。

商品・開発戦略

成長分野に注力し、世界の市場で選ばれる価値ある商品を創造していきます

執行役員 開発製造本部長 渡部 勉



2023年12月期は、原材料価格やエネルギー価格の高騰等の厳しい事業環境の中、開発・調達・製造面においてさまざまな施策を実行しながら、ボリュームゾーンであるトラクタBFシリーズやコンバインFMシリーズをはじめ、全19機種（シリーズ）の新商品を国内外市場に投入しました。

経営戦略の中で、強みである地域・商品と成長市場にリソースを集中する取り組みと構造改革を進めてきましたが、「プロジェクトZ」にて、これらの取り組みをスピード感をもって確実に実行していきます。抜本的構造改革に向けては、製造所の経営統合による生産最適化や、開発機種の選択と集中・開発手法の改革による開発最適化を推進し、経営資源を成長市場に集中できる体制を構築します。商品戦略としては、今後高い成長が見込まれる「大型・先端・環境・畑作」に重点分野を絞り込み、お客さまの課題解決につながる商品競争力の高い価値ある商品を創造していきます。

事業方針

商品開発

強みである地域・商品と成長市場に集中

| | |
|----|----------------|
| 国内 | ●大規模化対応 |
| 海外 | ●ブランド拡大対応 |
| 共通 | ●安全・環境対応 ●先行開発 |

最適生産体制構築による構造改革

- 選択と集中による品質・収益力の向上
- 人材・設備の最適配置による生産性向上
- グローバルベースでの生産体制の強化

研究開発方針

農業機械を通じて社会に貢献することを使命とし、4つの技術精神に則って研究開発を実行しています。

技術精神

- アイデアを売り込む
- 技術総力を発揮する
- 常に一步を先んじる
- 商品理念に徹する

抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策

抜本的構造改革：

- 生産最適化（生産機種と拠点の最適配置、将来を見通した設備投資、環境対応と効率化）
- 開発最適化（開発リリースの集中、共通設計による効率化）

成長戦略：

- 成長市場重点分野に開発力の集中投下（自動化・省力化、環境負荷低減）

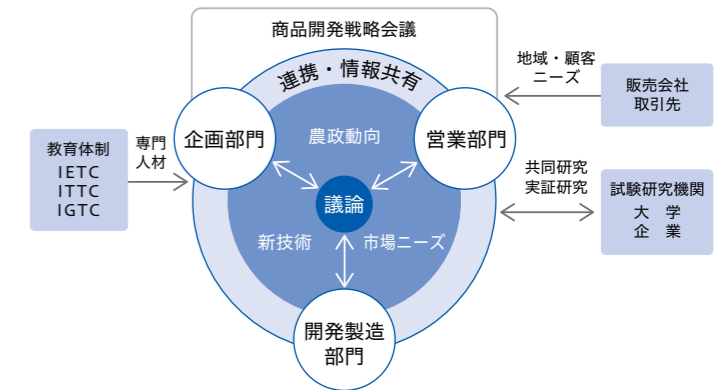
研究開発・生産における当社の特長

- 技術力と知的財産戦略による商品価値の最大化
- コンバイン「JAPAN」、田植機「さなえ」のブランド力
- 研究機関や大学等と連携した共同研究開発
- 夢ある農業総合研究所との連携強化（先端技術を活用したスマート農業の取り組み）
- 研究開発・生産拠点における専門人材の育成

研究開発体制

企画・開発製造・営業部門の相互連携により、総合力を発揮する研究開発体制を構築し、各国・地域の市場ニーズに対応した商品づくりを行っています。「商品開発戦略会議」では、足許のビジネス視点から中期的な社会課題の解決を見据えた方向性の議論を定期的に行い、商品戦略や研究開発の基本方針や計画を決定しています。重点分野である先端技術については「先端技術戦略会議」でテーマを絞り、技術動向の共有、課題の深掘りや当社の強みを活かした事業展開について議論しています。

設計技術の専門研修施設である設計基本技術トレーニングセンター（IETC）では、ロボット化・電動化等の先行開発を促進するための人材育成に注力しています。また、大学や企業との共同研究やオープンイノベーションといったさまざまな形で外部の力を当社のコア技術と融合させることで、新しい価値の創造につなげています。



2023年度の共同開発実績

| | |
|------|------|
| 研究機関 | 9テーマ |
| 大学 | 1テーマ |

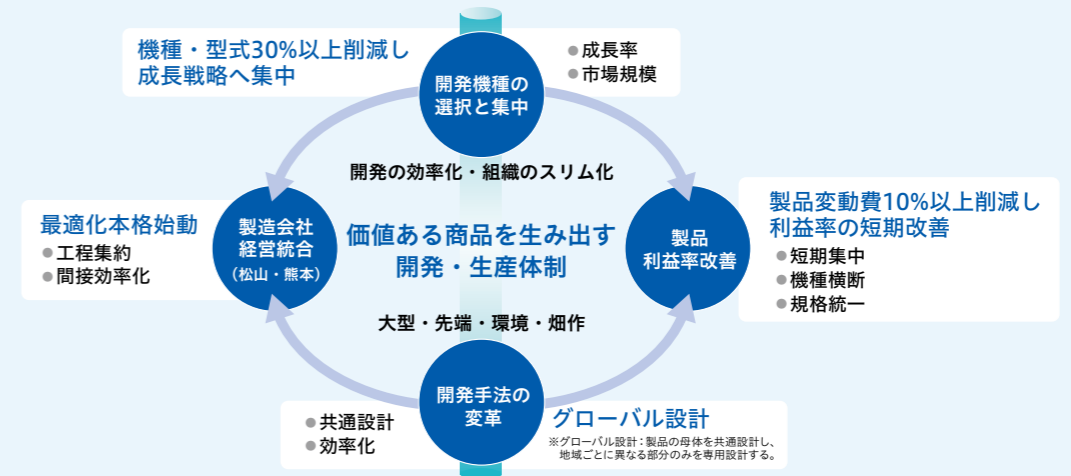
抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「開発最適化」

開発する機種（シリーズ）・型式の選択と集中を図り、30%以上削減することでリソースを「大型・先端・環境・畑作」の成長戦略へ集中していきます。また、対象とする市場が異なる場合でもそれを支える技術には共通するものも多く存在します。製品母体を共通設計し、異なる各地域ニーズに合わせた部分を専用設計とするグローバル設計といった開発手法の変革により開発最適化を推進していきます。これらを軸とした研究開発投資の効果的・効率的な活用を通して、製品変動費を10%以上削減することを目標に製品利益率の短期改善を図るとともに、生産最適化にもつなげていきます。

「農業と景観整備作業の自動化・省力化と環境負荷低減を実現」

市場の成長性等を踏まえて重点分野を絞り込み、当社の強みを活かせる領域へ経営資源を集中投下していきます。特に、自動化・省力化をはじめとする先端技術、可変施肥技術や電動化等の環境負荷低減に関する研究開発に注力していきます。



商品・開発戦略

生産体制

生産拠点として、国内5拠点（松山・熊本・新潟・重信・南吉田）と海外3拠点（インドネシア・中国合弁2工場）を有しています。国内の多品種少量生産体制は、多種多様なニーズに迅速に対応できる一方で、製品ごとに生産する拠点が異なるため生産平準化が重要であり、最適生産体制の構築を目的としたさまざまな取り組みを行っています。

これまで内作していた部品・工程の外作化を推進し固定費削減を図る一方、付加価値の高い技能伝承が必要なコア技術については内作化を継続しノウハウの蓄積を進めています。ロボット化やIT技術を活用した設備の導入を進め、生産性向上や品質の向上・安定化を実現するとともに、省力化による人手不足への対応や作業者の安全を確保することで、より付加価値の高い業務へ人材をシフトさせています。導入効果の有効性が確認できたシステムについては、他の拠点へ水平展開し、全体での生産性向上につなげています。また、乾燥機については、2022年12月に自社開発・生産を終了し仕入れ販売に切り替えました。

当社海外事業のさらなる拡大を見据え、グローバル生産拠点であるPT井関インドネシアの体制強化と生産移管を進めています。

2022年7月より井関松山製造所で生産していた欧州向け乗用芝刈機を生産移管しコストダウンを実現しました。さらに、2023年に工場新建屋の増設を行い22,000台の生産能力に増強し、より低コストに生産できる体制を整えました。PT井関インドネシアの生産台数は、2023年から2024年においては北米市場動向の影響を受け生産調整を行ったため一時的に減少していますが、国内で製造している製品のさらなる移管と海外事業の成長戦略の推進により今後増加を見込んでいます。



生産能力を増強したPT井関インドネシア

グローバルベースでの最適生産体制の構築を加速し、収益性の改善を図っていきます。

抜本的構造改革・成長戦略を実現するための施策 プロジェクトZ

「生産最適化」

国内外製造所の最適生産体制の構築については、これまでも収益性改善に向けた重点施策として取り組みを進めてきましたが、プロジェクトZにてさらに加速していきます。2024年7月には、トラクタやエンジンを製造する当社マザー工場である井関松山製造所とコンバインを製造する井関熊本製造所との経営統合の組織再編を予定しています。機種と拠点の最適配置や将来を見通した設備投資を改革の施策としており、拠点間で重複する工程の集約を行い、人的資源や投資・システムの集約により在庫圧縮と固定費削減を実現し、生産・資産の最適化を図り強靱な体質をつくっていきます。また、PT井関インドネシアの増産体制を強化し、グローバル展開を加速していきます。



基本方針

- 『製造会社の強靱な体質づくり』
- 人的資源や投資・システムを集約 業務効率化やコスト削減でのシナジー
 - 生産効率化
 - 人的資源の有効活用
 - 資産効率化
 - 在庫圧縮
 - 固定費削減
- PT井関インドネシアの増産体制構築

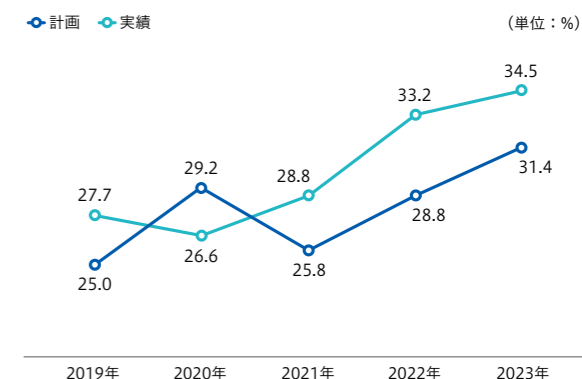
調達 サプライチェーンマネジメントの強化

本社購買部と製造子会社の調達部門を統合し、集中購買による最適調達の取り組みを強化しています。海外調達は間接購入を含め2023年度30%強となり年々増加していますが、紛争やテロの問題等の地政学的リスクに対しては国内回帰の検討、円安による為替リスクに対しては地域ごとの打開策を作成し、最適調達を推進しています。

また、インド国内にて第2位のシェアを有するTAFE社と技術・業務提携契約を締結しています。商品の価格競争力強化のために、当社トラクタにTAFF社生産の部品を採用し始めており、今後他機種へ展開していきます。

引き続き取引先とのコミュニケーションを強化し、生産ロスやライン停止リスクを回避し安定した生産を行いつつ、適正価格で良質な部品の調達を目指します。

海外調達率の推移



トピックス

自動化

業界初となる120馬力クラスでの 有人監視型ロボットトラクタの開発

農業従事者が減少する中で人手不足が深刻化している一方、食料安全保障や食料自給率向上が求められています。その解決策のひとつとして、農作業の超省力化に寄与する自律作業農機（ロボット農機）が注目されており、特に、大規模なほ場では、協調作業等による作業効率アップにつながる大型クラスの無人トラクタへの期待が高まっています。当社は、今後拡大が見込まれる当市場において、他社に先駆けて国内最大クラスである120馬力のロボットトラクタを商品化しました。



「安全性確保ガイドライン」準拠の無人作業
「安全性確保ガイドライン」のレベル2を満たすことによって有人監視下での無人作業が可能

スムーズな自動作業
畑作業中に巻き上げる埃の誤検知への対応によって、スムーズな自動作業の実現

大規模ほ場への拡大
通信性向上によって、より大規模のほ場でも使用可能

環境負荷低減

可変施肥技術とマップデータを活用した田植機の開発

水稲生産者の大規模化に伴うデータ活用の進展にあわせて、気候変動への対応として過剰施肥を防ぐ可変施肥技術活用のニーズが高まっています。当社独自の技術を搭載した可変施肥田植機に、JA全農が展開するAIを活用した栽培管理支援システム「ザルビオ®フィールドマネージャー」に対応したマップデータ連動可変施肥仕様の田植機を発売し、スマート田植機のラインナップをさらに強化しました。



肥料コスト削減
施肥マップのデータから施肥量を可変させることによって、過剰施肥の抑制および施肥不足の解消

作物品質の安定化
過剰施肥を抑え地力ムラを抑えることにより、生育ムラ解消や倒伏軽減

簡単な操作性
ISEKIアグリサポートからマップを読み込むことで、従来のマップ登録が不要になり誰でも簡単操作を実現

気候変動への対応

井関グループは、2022年5月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、同提言に即した情報開示を行っています。



ガバナンス

自然からの恩恵を受ける農業や景観整備事業は、気候変動と密接な関係にあり、農業機械総合専門メーカーである当社の事業活動にも大きな影響を受ける可能性があることから、気候変動への対応を経営の重要課題のひとつと位置づけ環境経営を実践しています。

気候変動のリスクと機会については「ESG委員会」において統括管理しています。委員会は原則毎月開催し、気候変動のリスクと機会に関しては年4回、検討・審議を行っています。委員会で審議した内容は取締役会へ答申し、重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで経営陣の関与強化を図っています。(ESG委員会についてはP53をご覧ください。)

戦略

井関グループは気候変動が事業に与える影響度を認識し、そのリスクと機会を管理し経営判断に織り込むため2021年に気候変動シナリオ分析を試行しました。

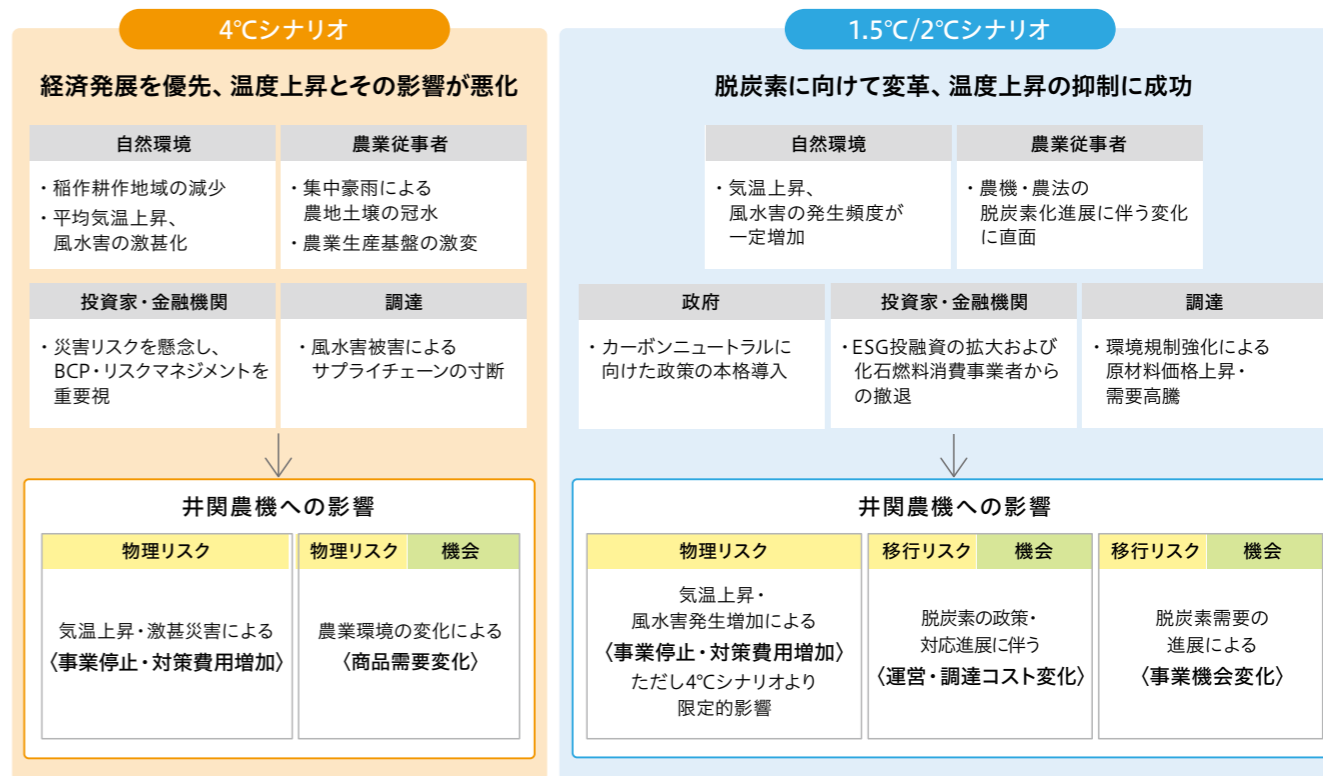
外部シナリオを参照した1.5°C/2°Cシナリオ、4°Cシナリオの2つのシナリオから主要事業である農業機械事業の国内外のバリューチェーン全体を対象に分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。データ収集および分析は、総合企画部戦略企画室が中心になり、組織横断(国内営業・海外営業・商品企画・財務・購買・品質・環境関連部門)で実施しました。定性・定量評価等については2030年を想定しています。

シナリオ分析をもとにしたリスク・機会、対応策

| リスク区分 | 内容 | 1.5°C/2°Cシナリオ | | 4°Cシナリオ | | 対応策時期 | 戦略・対応策の方向性 | 既存の取り組み | 今後の取り組み | | | |
|--------|---------|--|-----|---------|-----|-------|---|--|--|---|---|--|
| | | 財務影響 | 可能性 | 財務影響 | 可能性 | | | | | | | |
| 移行リスク | 技術 | 技術開発の遅れによる競争力の低下 | | | | 短期 | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農業機械の研究開発 | <ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品(トラクタ・コンバイン・田植機)の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始(2022年12月) バイオ燃料(HVO)対応商品の販売開始 | <ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発 | | | |
| | 市場 | ニーズや社会インフラの状況により需要が低下し売上が低下 | | | | 短期 | | | | | | |
| | 政策 | 炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加 財務影響算出根拠 P51 補足情報 | | | | 中期 | | | | <ul style="list-style-type: none"> TCFD情報開示の段階的な詳細化 GHG排出量の網羅的把握と削減計画の棚卸し | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の特定、シナリオ分析の実施 GHG排出量把握と開示(スコープ1・2および3) 海外事業拠点においてI-REC導入(2022年より) | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の定期的な見直しと経営計画への反映 販売拠点を含むGHG排出量の把握と削減目標スコープの見直し ICPの導入検討 |
| | 評判 | 投資家等のステークホルダーからの評価低下、ダイベストメント、または株価暴落 | | | | 中期 | | | | | | |
| 物理的リスク | 市場 | 気候変動によりサプライチェーンが変化し、製造のコスト上昇、商品提供が困難 | | | | 長期 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動による世界的な資材価格の注視と資材投入量の効率化 気候変動による水資源状況の注視 | <ul style="list-style-type: none"> 資材・水資源の投入量の把握 水使用量削減目標の策定(グローバル生産拠点) 鉄使用部位の軽量化、加工ロス削減 | <ul style="list-style-type: none"> 鉄使用部位の軽量化、加工ロス削減 冷却水循環化や回収水(雨水等)の利用 | | | |
| | 急性 | 風水害の激化により自社/サプライチェーンが被害を受けることに伴う製品・サービス提供体制の停止 財務影響算出根拠 P51 補足情報 | | | | 短期 | | | | <ul style="list-style-type: none"> 生産・販売拠点およびサプライチェーンの水害リスクの詳細把握 サプライチェーンを包含するBCPの策定 | <ul style="list-style-type: none"> BCP策定(国内事業所、生産拠点、販売拠点) 国内購買先マッピング、多重化計画策定 | <ul style="list-style-type: none"> 海外拠点を含むサプライチェーン全体での水害リスクの詳細把握 グローバル全体のサプライチェーンを包含するBCP策定 |
| | 慢性 | 気候変動によるエネルギー価格の上昇 | | | | 長期 | | | | | | |
| 機会 | 商品・サービス | 省エネ・GHG削減に寄与する農業機械の需要増 | | | | 短期 | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農業機械の研究開発 | <ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品(トラクタ・コンバイン・田植機)の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始(2022年12月) バイオ燃料(HVO)対応商品の販売開始 | <ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発 | | | |
| | 商品・サービス | 気候変動による農業環境の変化に対応する商品・サービスの売上増 | | | | 短期 | | | | <ul style="list-style-type: none"> 政府や自治体等の補助金事業等に関する動向の注視 生産者の要望に応えるソリューションの検討 持続可能な農業生産基盤の構築 | <ul style="list-style-type: none"> 環境保全型農業について企業や自治体との連携によるイノベーション ㈱フェイスとJ-クレジットに関する事業提携 AIを活用した栽培管理システム(可変施肥マップ)対応のトラクタ・田植機販売 | <ul style="list-style-type: none"> 有償事業としての事業計画策定 モデルケースの実証、事業の全国展開 |
| | 商品・サービス | 農地土壌のGHG排出削減等に寄与するソリューションの需要増 | | | | 中期 | | | | | | |

可能性：大(短期的：3年以内)、中(中期的：3~5年)、小(長期的：5年以上)

各シナリオの世界観(2030年想定)



気候変動への対応

リスク・機会の管理

シナリオ分析で特定したリスクと機会は財務影響の大小と可能性の大小の二軸（4象限）で識別・評価し、取り組む時間軸を選定しています。ESG委員会で識別・評価・フォロー体制を構築し、年度ごとに環境変化に伴う戦略の検討・審議、新規リスクの確認を含む見直しを継続しています。短期で事業活動に影響を及ぼすとされるリスクについては「リスクマネジメントワーキンググループ（WG）」の管理に統合し、リスク管理規程に基づき業務プロセスの中で発生防止および損失の極小化を図り、業務の円滑化、資産保全等に努めます。（リスクマネジメントWGについてはP79-80をご覧ください。）

気候変動関連の商品・ソリューションの機会については、商品企画や開発テーマ等の方向性を協議する「商品開発戦略会議」「先端技術戦略会議」等の会議体において評価、検討し、重要案件は経営会議や取締役会の承認を経て開発計画に織り込んでいます。

指標と目標

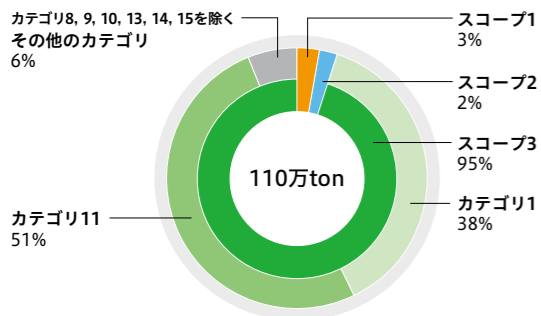
井関グループは、環境ビジョンとして『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す』を掲げています。

| 指標 | 目標（環境中長期目標） |
|---------------------------------------|-----------------------|
| 井関グループ全体のCO ₂ 排出量（スコープ1・2） | 2030年 2014年比46%削減（総量） |
| エコ商品国内売上高比率 | 2025年 国内売上高比率65% |

| バリューチェーン全体での取り組み | |
|---------------------|---|
| スコープ3 カテゴリ1 | 2022年4月にサプライヤーに向けCO ₂ 自主削減目標策定を依頼 取引金額の7割を占めるサプライヤーと連携したCO ₂ 削減目標の策定を目指す |
| スコープ3 カテゴリ11 その他 | 農業機械の電動化、水素等の代替エネルギーを活用した農業機械の研究・開発 自治体等と連携し環境保全型農業の普及拡大など農産業分野における脱炭素の実証に参画 |

※2023年の環境中長期目標の実績についてはP61、エコ商品認定制度と過去の実績は井関農機ホームページをご覧ください。

バリューチェーンを通じたCO₂排出量



| スコープ | 排出量 |
|---|-----|
| スコープ1 | 3% |
| スコープ2 | 2% |
| スコープ3 | 95% |
| カテゴリ1 | 38% |
| カテゴリ11 | 51% |
| カテゴリ8, 9, 10, 13, 14, 15を 除く その他のカテゴリ | 6% |

算出の対象：井関グループ連結対象（海外拠点含む）
 ※環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」を参考に算出しています。
 ※カテゴリ11は該当年に販売した商品の生涯耐久年数使用した仮定に基づき将来の排出量値を含んでいます。
 ※カテゴリ12は該当年に販売した商品の将来廃棄時の排出量値となります。
 ※海外拠点のスコープ3算出には国内の排出原単位データベースを使用しています。
 ※各カテゴリ排出量等の詳細は井関農機ホームページをご覧ください。

補足情報

シナリオ分析において主に参考にした外部シナリオ

| | |
|---------------|---|
| 1.5°C/2°Cシナリオ | IPCC AR6 SSP1-1.9, SSP1-2.6（産業革命以降の気温上昇が1.5°C/2°C未満に抑えられる気候政策シナリオ）、IEANZEシナリオ、APSシナリオ |
| 4°Cシナリオ | IPCC AR6 SSP3-7.0, SSP5-8.5（地域対立/化石燃料依存で気候政策を導入しないシナリオ） |

財務影響算出根拠

| 炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 2030年の井関グループのGHG排出総量を2020年度と同水準の6.4万トン/年（Scope1+2）に炭素価格を乗じ算出（1ドル=140円） 1.5°C/2°Cシナリオ130ドル/トン2030年（IEA「Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector」の先進国の値） 4°Cシナリオ39ドル/トン2030年（IEA WEO 2020におけるSTEPSの欧州の値から想定） |
| 風水害の激甚化により自社/サプライチェーンが被害を受けることに伴う製品・サービス提供体制の停止 |
| <ul style="list-style-type: none"> 自社拠点および購入金額が1億円以上のサプライヤー拠点を対象に、水害による影響額を算出 自社生産拠点は2020年から2021年の売上高平均、サプライヤーは2021年の購入金額を前記対象サプライヤーで案分し影響額を推測 水害リスクはWWF Water Risk Filterにて各拠点のリスクとハザードマップにより確認 BCPの策定があることから復旧想定期間を20日と仮定して算出（中小企業庁データより） |

持続的な成長を支える基盤

CONTENTS

| | |
|--------------------|----|
| 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 |

井関グループのサステナビリティ

▶ 基本方針(基本的な考え方)

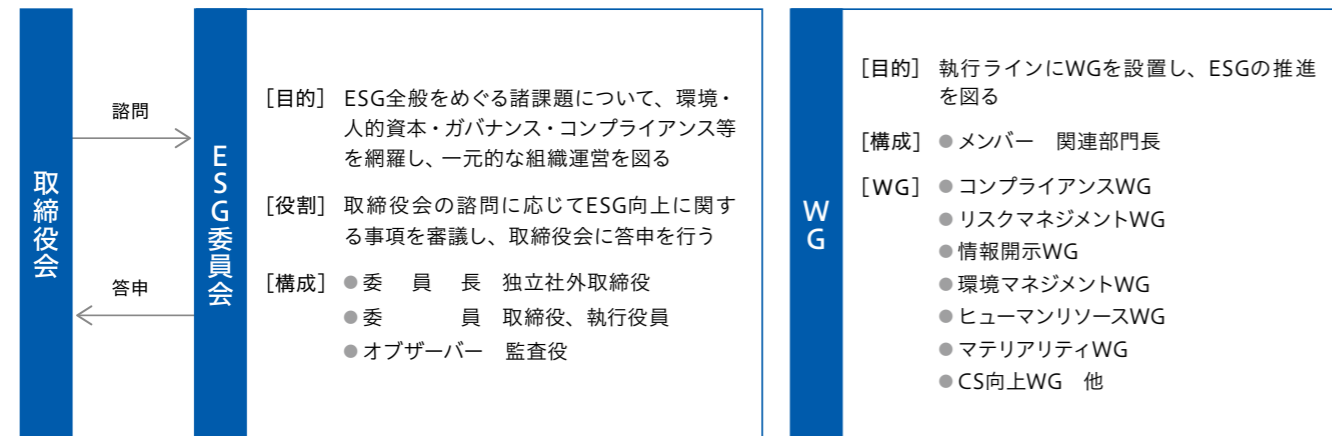
井関グループは、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いのもと、『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ豊かな社会の実現へ貢献する」を基本理念に掲げています。私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会“食と農と大地”の実現を目指します。

サステナビリティ推進体制

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、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2022年8月に設置しました。

委員会は、原則として毎月開催し、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。また、委員会にて審議した内容は取締役会に答申し、基本方針・マテリアリティ・その他重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで、経営陣の関与強化を図っています。加えて、ESGに係る9つのワーキンググループ(WG)を設置し活動を推進しています。

推進体制



ESG委員会における2023年度の主な議題

開催回数

12回(2023年1月~12月)

主な議題

- マテリアリティの指標(KPI)の定量化や年度計画について
- マテリアリティ推進活動の実績の報告
 - ・環境マネジメント活動に関する事項
 - ・お客さま満足度調査に関する事項
 - ・人的資本に関する事項
 - ・内部通報に関する事項
 - ・情報開示に関する事項
- リスクマネジメントやコンプライアンスの強化について
 - ・TCFD・気候変動に関する事項
 - ・CSR調達に関する事項
 - ・リスク取り組み評価に関する事項
 - ・労働災害に関する事項
 - ・外部評価に関する事項

ステークホルダーエンゲージメント

▶ 基本方針(基本的な考え方)

● 経営層による直接的な対話をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を行い、強固な信頼関係の構築に努めます。

主なステークホルダーエンゲージメント

変化する社会からの要請を的確に捉えて応えていくために、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を実施しています。さまざまな対話を通じていただいた課題や期待等は、取締役会や会議体での報告やレポートの配付等により、取締役・経営陣および関連部門に情報を共有し、事業活動への反映・改善を図っています。

※は、経営層の関与があるもの

| ステークホルダー | エンゲージメントに対する考え方 | 対話の機会 |
|----------|--|--|
| お客さま | お客さまに満足していただける高品質かつ安全な商品・サービスを提供するため、農業機械の活用や安全な使用に関するご説明、栽培技術等の営農提案・サポートを行ってまいります。また、対話を通じてお客さまの真のニーズの把握に努め、より良い商品開発につなげてまいります。 | セールス・サービス担当との直接対話、ユーザー交流会※、訪問※、各種研修・講習会、展示会・実演会※、営農技術提案・支援、市場調査 |
| 株主・投資家 | 株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築くため、コーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。ディスクロージャーポリシーに基づいた建設的な対話を行ってまいります。 | 株主総会※、決算説明会(年4回)※、個別ミーティング※、個人投資家・個人株主向け説明会※、施設見学会※、IR関連ツールの発行 |
| 取引先 | 持続可能なサプライチェーンの構築に向け、取引先の皆さまと協調し、公平・公正な取引をはじめ、相互の事業の発展に結びつくよう相互研鑽の機会創出に取り組んでまいります。 | 協力企業IR説明会※、ディーラーミーティング※、優良企業見学会※、調達先の視察・面談※、業務連絡会※、井松会定期総会※、訪問(国内・海外)※ |
| 地域社会 | 地域社会との共生に向けて、環境保全や地域の成長・発展に向けた活動、次世代育成に向けた活動に取り組んでまいります。 | 製造所・展示館見学※、清掃活動等の社会貢献活動、自治体等との意見交換※、地域イベント参加※ |
| 従業員 | 働きやすい職場づくりと人材の育成に向けて、安心・安全な職場の提供や会社情報の共有、キャリア形成のサポート等に取り組んでまいります。 | 社内IR※、団体交渉※、労協協議会※、安全衛生委員会、エンゲージメントサーベイ、社員大会※、各種研修、各種表彰大会やコンクール※、OB/OG会※ |

▶ 従業員と経営者の対話

長期ビジョンやそれを実現するための経営戦略について浸透を図るため、経営者が従業員と直接対話する「従業員コミュニケーション(社内IR)」を毎年実施しています。2024年は、社長や各担当役員が国内各拠点に赴き、2月に公表した抜本的構造改革と成長戦略を推し進める「プロジェクトZ」の施策について社長から従業員に直接伝えるとともに、従業員からの質問に対して真摯に回答することで、一体感を持って変革に挑んでいけるよう努めています。また、個々人の業務に落とし込むため、部門ごとにディスカッションを行いました。

- プロジェクトZを通じた変革に向け、自分自身が取り組むべきことを改めて考えるきっかけになった。
- 社長からの説明を聞くことができて良かった。今後の具体的な取り組みについてさらに詳しい内容を知りたい。
- 担当業務の重要性と海外事業のプレゼンスを高めていく必要性を再認識した。
- 社内での横断的なコミュニケーションを活性化させ、包括的効果を常に模索していきたい。



知的財産戦略

知的財産方針

当社は、1926年の創立以来、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いのもと、約100年にわたって農業の効率化・省力化を追求し続け、数々の先進的な農業機械を提供してきました。その中で、「『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」という基本理念を実現するため、知的財産・無形資産を経営資源の根幹と捉え将来にわたって戦略的に活用することで、持続可能な事業展開を推進していきます。

経営戦略と一体となった知的財産戦略

基本理念の実現に向け、従来の事業基盤の領域に加え、成長市場である先端技術分野やグローバル展開において質の高い知的財産・無形資産を創出していきます。モノからコトへの展開を進める中で、創出した知的財産・無形資産を中核としてその活用を図り、経営戦略と一体となった知的財産戦略を実行していきます。

●スマート農機やデータ活用に関する知的財産の拡大

国内農業を取り巻く環境が変化している中、夢ある農業の実現に向けた省力化・低コスト化を実現するスマート農機やデータ活用等にみられる先端技術が必要不可欠となっており、当社はこの先端技術に関する知的財産の創出に注力しています。

当社は、発明提案に占める先端技術関連の割合を60%以上とすることを目標に、先端技術能力の底上げを図っています。

●景観整備分野における知的財産の創出

農業用トラクタの技術を活用し、公園での芝刈りや道路清掃、除雪作業といった欧州向け景観整備用商品を開発し、この商品に関する技術を出願し権利化しています。

●知的財産の収益化を含めた海外展開

海外の関係会社や戦略パートナーへ、知的財産・無形資産（図面、ノウハウ、ブランド等を含む）を活用して技術供与によるライセンスを進め、世界の各地域での収益化を図っています。また、このライセンスを通じて海外の戦略パートナーとの連携を深め、ビジネス機会を模索しています。具体例としては、戦略パートナーからのOEM受給による販売商品の拡充を図っています。

市場を独占する技術の創出

特許出願中および特許として認められる井関独自の技術を「オンリー・アイ」と位置づけ、販売・営業活動においても活用しています。また、その中でも市場を独占する技術に匹敵するものを「スーパー・アイ」と位置づけています。

今後も競争優位性や収益の向上へ向け、さらなる「オンリー・アイ」や「スーパー・アイ」の技術を創出していきます。

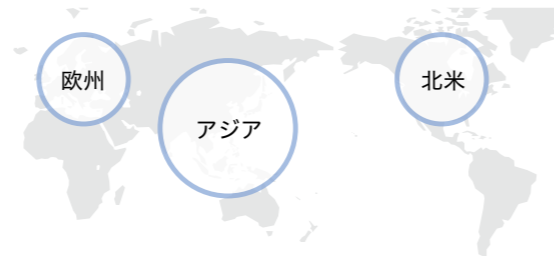
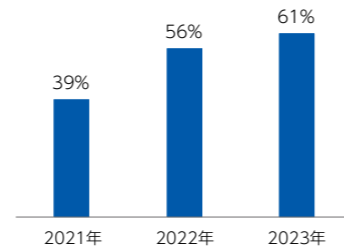


「オンリー・アイ」マーク



「スーパー・アイ」マーク

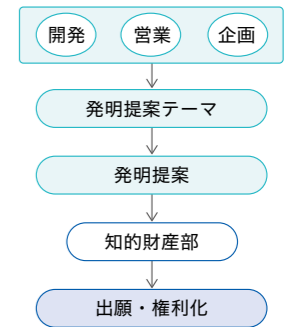
発明提案に占める先端技術関連の割合



知的財産マネジメント

知的財産活動の推進体制

開発・営業・企画部門の総意で選定される研究・開発テーマや将来の有望技術や市場動向・ニーズを勘案して発明提案テーマを設定し、発明提案活動を強力に推進しています。また、異なる製品の技術者が集い、集団で発想する発明創造活動を行うことで、発明の質の向上と技術の水平展開を図っています。発明提案の中から将来性や実現性を考慮した上で評価・選別し、知的財産部にて出願を行い権利化しています。



知的財産管理

出願から権利取得、知的財産の運用・管理は法令および社内規定に基づき実施し、有効権利取得・企業秘密保全・他社知的財産権の尊重につなげています。例えば、知的財産の価値評価においては、価値算定基準に基づき社会通念に照らし妥当性のある評価が行えるようにし、技術価値の判断や、権利譲渡対価および実施料の算定等に利用しています。また、国内外の知的財産情報を知的財産管理システムにて電子化し、円滑で効率的な知的財産の管理を行っています。なお、知的財産・無形資産に関する戦略や取り組みについては、取締役会に報告・協議することにより監督と経営陣への情報共有を図っています。

知的財産に関する人材育成

●知的財産研修・教育

創造性を活性化するための発明発掘の手法から発明提案方法、他社権利への対応方法等について、新入社員研修や経験年数に応じた研修等で知的財産に関する教育を行っています。また、知的財産実務担当者向けにスキルアップを図る教育も実施しています。

●技術研究発表会

国内外の変化する市場環境に貢献できる商品づくりを行うために、研究開発の成果や発明情報の共有と経営層を含めた議論の場として開催し、全体でのレベルアップを図っています。

発明表彰

●社内発明表彰制度

知的財産創造活動の活性化のため、若手技術者の意識高揚を図る表彰や、優れた発明を開発部門で共有して創造活動の広がりを促進する社内表彰を行っています。優れた発明の創出により、井関グループの競争力の向上を目指しています。

●全国発明表彰、地方発明表彰

事業貢献度の高い発明は公益社団法人発明協会が主催する発明表彰へ毎年推薦しており、発明者のインセンティブ向上を図っています。2023年末時点で、全国発明表彰19件、地方発明表彰215件の合計234件を受賞しています。

| 発明表彰件数 (公益社団法人発明協会) | |
|------------------------|------|
| 全国発明表彰 | 19件 |
| 地方発明表彰 | 215件 |
| 総計 | 234件 |

(2023年12月現在)

知的財産活動の成果

2022年の当社順位は、日本におけるその他の特殊機械分野において特許の分野別登録数2位、全産業中の特許査定率3位となりました。

当社の特許の分野別登録数や高い特許査定率は、当社が新技術の開発、投入、実用化に積極的に取り組んできた証です。

●分野別登録数

| 年 | 2000~2006 | 2007~2014 | 2016~2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----|-----------|-----------|-----------|----------|------|------|------|------|
| 統計数 | 分野別公開数 | | | 分野別登録数 | | | | |
| 分野 | 農水産 | | | その他の特殊機械 | | | | |
| 順位 | 1位 | | | 2位 | 1位 | 2位 | | |

●特許査定率

| 年 | 2004~2010 | 2011 | 2012~2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 特許査定率※ | - | 91.8% | - | 96.4% | 97.7% | 98.7% | 97.2% | 94.6% |
| 順位 | 1位 | 2位 | 1位 | 2位 | 1位 | | 3位 | |

※特許査定率=特許査定件数/(特許査定件数+拒絶査定件数+取下・放棄件数)
取下・放棄件数=拒絶理由通知後に取り下げまたは放棄した件数

人材戦略

井関グループの多様な人材の活力を高めるため、グループ内の人材最適化と教育の充実に取り組めます

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



井関グループでは、従業員がいきいきと働く仕組みと社内環境を整備するとともに、一人ひとりが持つ知識・能力・経験を発揮することにより、中長期的な企業価値向上につながる人的資本経営に取り組んでいます。このことから、マテリアリティのひとつとして「従業員エンゲージメント向上」を掲げ、「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に「エンゲージメントスコア向上」に関する各種施策に取り組み、グループ人材力の最大化を図っています。

DE&Iの推進と教育の充実としては、グループ人材公募制度を導入し、井関グループ全体での人材最適化・生産性向上を図るとともに、変革を起こすチャレンジ精神溢れる人材を育成していきます。また、グローバルや先端技術・DX等の分野において優れた能力・経験を有する人材のキャリア採用を積極的に実施しているほか、多様な人材を確保するための制度を整備しています。さらに、アプリ等を活用した教育プログラムの充実を通して、従業員の自発的な学習機会をサポートし、能力開発を強化しています。

エンゲージメントスコアは、会社と従業員の「さずな」を客観的に示す重要なものです。総合満足度の目標値と実績には乖離がある現状ですが、単なるスコアの改善ではなく、その要因をしっかりと分析し、改善を図っていく必要があると考えています。

引き続き、当社グループでは、科学的な人材マネジメントを通じて、2025年の創立100周年、そして次の100年を担う人材を育成していきます。

井関グループの人材育成方針・社内環境整備方針

人材育成方針

井関グループは、課題解決を果たすのはすべて「人」であり、企業の持続的成長と価値向上に欠かせない存在と考えています。

先端技術やグローバル化の推進など、事業戦略の実行に向けた中核人材の確保に注力するとともに、「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」の実現に向けて、DXをはじめとする教育プログラムのさらなる充実により、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溢れる人材を育成していきます。

社内環境整備方針

井関グループは、「従業員には安定した職場を」という社に基づき、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を目指しています。

人権の尊重とコンプライアンスの徹底を前提に、当社と従業員がともに発展していくため、エンゲージメント向上に取り組むとともに、多様性に富んだ健全で透明性の高い社内環境を整備していきます。

目標

- 女性採用者比率20%以上、技術系女性の積極採用
- 女性管理職比率7%以上 (2025年末)
- 外国人管理職の増加 (2025年末)
- 管理職に占める中途採用社員比率7%以上 (2025年末)

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

井関グループでは、多様なバックグラウンドと個性をもつ人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。

▶ グループ人材の最適化

2023年より、グループ人材の有効活用による生産性向上・組織活性化と従業員の自主性の尊重によるエンゲージメント向上・キャリア開発を目的に「グループ人材公募制度」の運用を開始しました。今後もタレントマネジメントシステムを活用しながら、グループ人材の最適化に取り組んでいきます。

① VOICE — グループ人材公募制度を利用した従業員

ISTファームマシナリー社 下川 康太郎
国内販売会社の中セキ関東甲信越より井関農機に転籍し、現在は販売子会社であるタイのISTファームマシナリー社にて勤務しています。応募の動機は、学生時代に取り組んでいた語学学習と国内営業の経験を組み合わせることで新たなキャリアを形成できると考えたからです。国内営業で培った経験を活かした商品・サービスの提供を通して、アセアン地域の農家・農村の発展と海外事業拡大に向けて邁進していきます。



▶ グローバル人材の育成

海外事業のさらなる拡大に向けた人材育成に注力しています。若手・中堅社員の海外現地法人への派遣等を積極的に行うほか、従来からの研修に加え、2023年よりオンライン英語学習アプリ「スタディサプリ」を導入し、語学学習の機会の充実を図っています。

② VOICE — 海外で活躍する従業員

ISEKIヨーロッパ社 宮内 愛奈
約3年間トラクタ技術部で欧州向け乗用芝刈機の開発に携わった後、2023年よりISEKIヨーロッパ社にて、ドイツを拠点としたアフターサービス業務や商品開発の市場調査等を担当しています。多様な言語・思考・発想に触れることで新しい視点が得られ、エンジニアとしての視野が広がりました。将来、海外駐在経験を活かし、グローバル視点から機械の設計・開発を行いたいと考えています。



▶ 女性活躍推進のための取り組み

女性社員のキャリア意欲向上と社員同士のつながり強化を目的に、2023年度は管理職候補者を対象に座談会形式の研修を2回実施し、42名が参加しました。引き続き、管理職候補者の育成により、女性管理職比率の向上につなげていきます。

● 女性管理職比率

| 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2025年 (目標) |
|-------|-------|-------|-------|------------|
| 3.7% | 4.2% | 4.1% | 4.6% | 7% |

※井関農機単体

▶ 教育プログラムの充実による能力開発

従業員の能力開発やリスクリテラシーを目的に、多様な教育プログラムの提供を通して、自己啓発を支援しています。従来の通信教育制度を見直し、従業員の課題や目的に応じて約12,000種類の講座が受講できるオンライン学習プラットフォームの提供を開始したほか、すきま時間を活用した耳で聴く教育アプリ等のコンテンツを拡充しました。また、社会人大学院 (事業構想大学院大学) への企業派遣を行っています。

③ VOICE — 社会人大学院で学ぶ従業員

井関農機(株) 海外営業部 北米・豪州営業部 村山 瑠
私は、PT井関インドネシアでの海外駐在を経て、現在は北米・豪州の代理店向け営業を担当しています。2023年より事業構想大学院大学という新規事業を構築・計画する社会人向けの大学院に入学しました。業界も世代も異なるさまざまなバックグラウンドを持つ人々に刺激を受けながら、日々多くの学びや気づきを得ています。貴重な経験だと感じるとともに、学業との両立をサポートいただいている会社、同僚、家族には感謝の言葉しかありません。修士課程は残り一年ありますが、引き続き楽しみながら業務と学業に励んでいきます。



▶ キャリア採用の強化

当社では、組織力の強化に向けてキャリア採用を強化しています。管理職に占める中途採用比率は、2023年実績で8.5%となりました。また、2023年より「キャリア登録」「ジョブリターン (退職者再雇用制度)」「リファラル採用 (従業員紹介)」を開始し採用制度を多様化させました。当社と希望者のマッチング率を高めるとともに、組織能力の強化を図っていきます。

● 管理職に占める中途採用比率

| 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2025年 (目標) |
|-------|-------|-------|-------|------------|
| 5.3% | 5.3% | 6.4% | 8.5% | 7%以上 |

※井関農機単体

人材戦略

人的資本関連

● 人的資本関連指標

| 女性社員比率 | 男女の賃金の差異 (正社員) | 新卒入社者の3年後定着率 | 有給休暇取得率 (正社員) | 障がい者雇用率 |
|--------|-------------------|--------------|------------------|---------|
| 14.7% | 73.7% | 91.7% | 66.6% | 2.02% |

※井関農機単体

※人事・賃金制度上において、性別による差はありません。職能資格別の人員構成比の差や女性社員の地域限定職選択率が高いこと、勤務体系の違いにより、男女の賃金の差が生じています。

従業員エンゲージメントの向上に向けて

井関グループでは、優秀な人材の定着および企業成長のため能動的に取り組む従業員の創出に向けてエンゲージメント向上に取り組んでいます。安心・安全な職場の提供、キャリアサポート、多様な人材の育成・活用に重点的に取り組むとともに、定期的なエンゲージメントサーベイと毎月のパルスサーベイを実施し、従業員のエンゲージメントを把握しています。

▶ エンゲージメントサーベイの目標と結果

| | 2023年8月 (結果) | 2024年3月 (結果) |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| 2025年2月 (目標) 総合満足度 70.0% | 総合満足度 51.6% | 総合満足度 49.0% |
| | 回答率 80.2% | 回答率 84.4% |
| | 満足度の高い項目 働き方、人間関係 | 満足度の高い項目 働き方、成長環境 |
| | 課題 賃金制度、人事制度 | 課題 賃金制度、人事評価制度 |

▶ エンゲージメントサーベイの結果を受けての取り組み

直近のエンゲージメントサーベイの総合満足度は49.0%と、残念ながら目標とする70.0%とは大きな乖離がある状況です。働き方や人間関係、成長環境に関する満足度が高い一方で、賃金制度等に対する満足度が低い結果となりました。

総合満足度向上に向けて福利厚生制度の拡充を図るとともに、意欲の高い社員の活躍の場を広げるため、井関グループ全体を対象とした人材公募制度を導入しました。また、人間関係や組織風土に対する満足度をより向上させるために、2024年4月よりサンクスポイント制度を導入しています。導入して間もないですが、制度を活用して部門や事業所を跨いだ積極的なコミュニケーションが図られています。課題である賃金制度については、プロジェクトZによる収益性改善に伴って水準向上を図るとともに、人事評価制度についても抜本的な見直しを進めていきます。

▶ 360度評価の導入と活用

2022年より管理職層の成長と組織力強化を目的として、管理職を対象とした360度評価制度を導入しました。本人に評価結果をフィードバックすることで、さらなる成長を促すとともに、結果から明らかになった当社人材の強み・弱みを踏まえて、人材育成カリキュラムの検討に役立てています。

▶ ワークライフバランスの実現に向けた取り組み

従業員のライフステージに合わせた多様な働き方ができるよう各種施策を推進し、雇用環境を整備しています。特に、男女ともに育児休業を取得・復帰しやすい環境を整備するため、出生の申し出があった従業員に対して本人および上司に育児休業制度の周知を行い、取得を推進しています。

● 有給休暇取得状況 (正社員平均)

| 2022年 | 2023年 |
|-------|-------|
| 65.3% | 66.6% |

※井関農機単体

● 男性の育児休業取得率

| | 2022年 | 2023年 |
|--------|-------|-------|
| 取得率 | 42.1% | 72.2% |
| 平均取得日数 | 32日 | 49日 |

※井関農機単体

健康経営の推進

2021年に健康経営宣言を行い、2022年より3年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けています。さらに、従業員の健康増進・生産性向上を図ることを目的として、2023年6月に健康経営アライアンスに入会し、他社の取り組み事例を参考にして、今後も従業員のWell beingをより一層実現する取り組みを実施していきます。



健康経営宣言

企業の発展・事業活動の原動力は従業員一人ひとりの健康で安定した生活にあると捉え、創業以来、従業員の健康管理に取り組んできました。そしてこの度、2025年に迎える創立100周年を見据え、当社で活躍する全ての人が健康で充実した日々を過ごせるよう、健康保険組合・労働組合と三位一体となって健康経営をさらに促進させていくことをここに宣言します。

井関グループ健康基本方針

以下の「三つの健康」を柱とした施策の実施により、従業員一人ひとりの健康の維持増進を図り、エンゲージメントの向上並びに当グループの持続的な成長を実現していきます。

- ① からだの健康 ② こころの健康 ③ 暮らしの健康

労働安全衛生マネジメント

「健康的で安全な職場」を行動規範に掲げ、井関グループ全体で労働安全衛生管理の徹底を図っています。各社・各拠点の実態に即した安全衛生活動に取り組んでおり、製造会社では安全パトロールの実施で現場の意識向上を促進し、災害リスクの低減に努めています。また、ヒヤリ・ハットを体験する場として、井関安全啓発センターを設置し、具体的な労働災害を疑似体験することで、安全意識の向上を図っています。2022年は製造子会社での休業災害が増加したため、安全教育や設備点検を強化して労働安全管理体制の改善を図り、結果として2023年の労働災害統計強度は前年から改善しました。

● 労働災害統計強度率

単位：%

| 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.000 | 0.004 | 0.260 | 0.016 |

※強度率：1,000労働時間当たりの労働損失日数

※対象：井関農機と国内3製造所

安全に関する方針

“安全はすべてに優先する”
—労働災害『0』の取り組みを推進—

危険予知活動によるリスクアセスメントの実施

▶ 作業における危険性・有害性を特定し、リスク低減措置を実施し、災害発生を未然に防止する。

安全教育の実施

▶ 安全啓発センターでの教育を通じて安全意識を再徹底し、労働災害を発生させない仕組みを構築する。

人権尊重・差別的扱いの禁止

▶ 基本方針(基本的な考え方)

井関グループ倫理行動規範に「基本的人権を尊重し、国籍・人種・信条・性別・障がいの有無を理由に差別や嫌がらせを行わない」ことを定め、全従業員に配付しています。また、「定期的に教育を行い、常に相手の人権を尊重する」ことと、「ハラスメントなど相手の人格を無視した行為がないよう、日頃からの言動に十分注意する」こと等を指導しています。

環境経営マネジメント

環境ビジョン

井関グループは、「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指します。

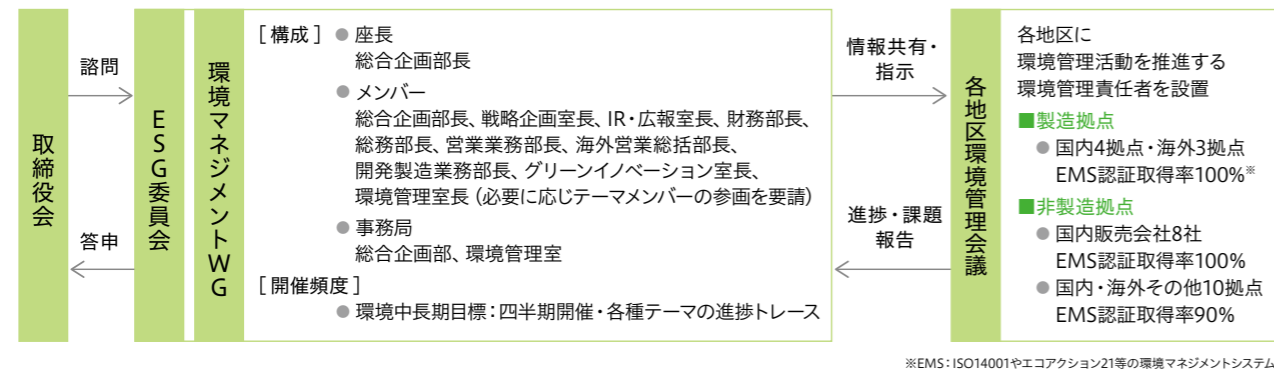
環境基本方針

井関グループは、持続可能な社会の実現を目指すべく、自然・社会・企業の調和に貢献する環境活動を推進します。

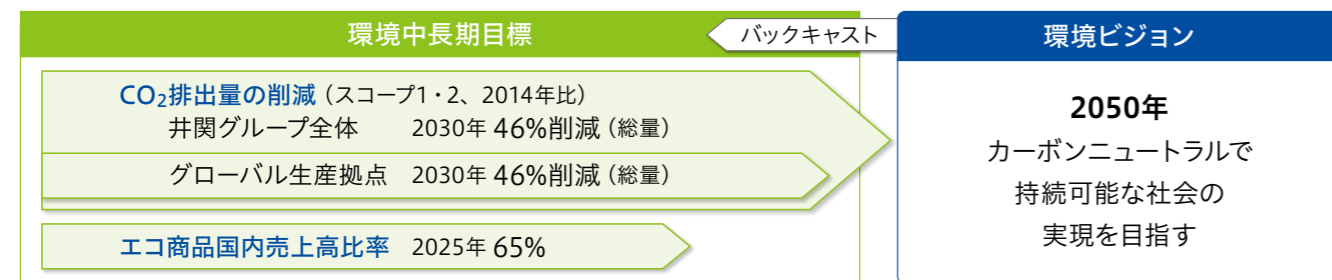
- 1 環境マネジメントシステムの整備と機能的運用
- 2 カーボンニュートラルを実現する事業活動および製品・サービスの普及推進
- 3 環境関連法規制の順守
- 4 環境教育と環境情報公開

環境マネジメント推進体制

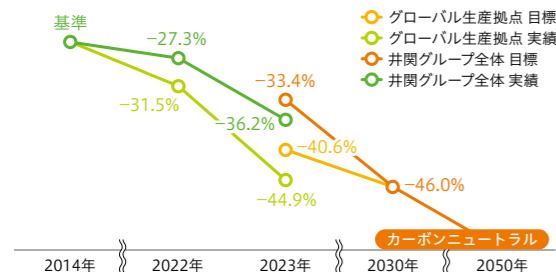
環境マネジメントワーキンググループ (WG) では、環境基本方針の全社的推進を通じ、環境ビジョン実現に向け、各地区の活動実績を取りまとめ環境中長期目標の進捗管理や気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 推進の議論 (P62) を行っています。議論した内容はESG委員会 (P53) へ報告・審議を行っています。



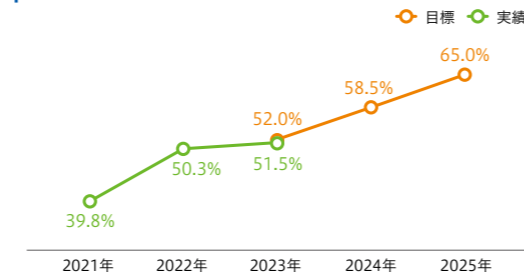
環境中長期目標



CO₂排出量の削減 (スコープ1・2)



エコ商品国内売上高比率



※井関グループ全体：国内、海外の井関グループ連結対象拠点 ※グローバル生産拠点：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所、PT井関インドネシア
※電気のCO₂排出係数は毎年、各電気事業者における電源構成の割合により変動します。(環境省：電気事業者別排出係数を参考)
※エコ商品認定制度については井関農機ホームページをご覧ください。

環境マネジメント推進活動の主な実績

| | 環境中長期目標 (売上高当たり) | 2023年度 目標と実績評価 | | | |
|---------|-------------------------|---------------------|------|------|---|
| | | 目標 | 実績 | 評価 | |
| 循環型社会形成 | 基準 2013年比 国内4製造拠点 | 水使用量の削減 | △43% | △53% | ○ |
| | | 廃棄物最終処分量の削減 | △64% | △69% | ○ |
| 製造資源 | | 総物質投入量の削減 | △17% | △34% | ○ |
| 有害化学物質 | | PRTR法※対象の化学物質使用量の削減 | △36% | △45% | ○ |

※化学物質の排出・移動に関する情報を国が一年ごとに集計し公表する制度・法律

2030年目標の見直し

実績が目標達成または達成目前である状況や法改正を踏まえ、目標の見直しを行いました。

- 変更点**
- 水使用量：グローバル生産拠点に対象を拡大したことにより基準年を変更しました。
 - 廃棄物最終処分量、総物質投入量：さらなる削減に向け、目標の引き上げを行いました。
 - PRTR法対象の化学物質使用量：法改正により対象物質が拡大したため、目標を見直し中です。

| 環境中長期目標 (売上高当たり) | 対象範囲 | 基準 | 2030年目標 |
|--------------------|-----------|--------|---------|
| 水使用量の削減 | グローバル生産拠点 | 2014年比 | △41% |
| 廃棄物最終処分量の削減 | 国内4製造拠点 | 2013年比 | △71% |
| 総物質投入量の削減 | | 2023年比 | △35% |
| PRTR法対象の化学物質使用量の削減 | | | 見直し |

※国内4製造所：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所
※拠点ごとの環境負荷低減実績の推移は井関農機ホームページをご覧ください。
※2023年のPRTR法対象化学物質使用量は法改正前の対象物質での実績です。

トピック

LNG燃料転換とコージェネレーションシステムの導入によるCO₂排出量の削減

2023年9月より井関松山製造所のボイラーや乾燥炉で使用していたA重油とブタンガスをCO₂排出量の少ないLNG (液化天然ガス) に転換しました。LNGボイラーへ設備更新し、LNGを使用したガスエンジン発電設備の排熱を活用するコージェネレーションシステムを構築しました。これにより年間CO₂排出量を約1,400トン削減できる見込みです。本設備は、将来的にLNGからカーボンニュートラルメタン (合成メタン) への移行も視野に入れています。



生物多様性保全の取り組み

農業は生物多様性が生み出す自然の恵み (生態系サービス) と密接な関係にあります。井関グループでは、ガイドラインを定め、生物多様性に配慮した事業活動に取り組んでいます。

生物多様性ガイドライン <https://www.iseki.co.jp/sustainability/environment/conservation/>

事例紹介 除草剤の使用削減による土壌・水質の負荷抑制

持続可能な農業のひとつとして、有機農業を含む環境保全型農業の普及拡大に取り組んでいます。雑草の発生・生育を抑える「アイガモロボ」 (詳細はP38をご覧ください) は、除草剤の使用削減につながり、土壌・水質への負荷 (汚染) 抑制による生態系サービスの保全が期待できます。



自動除草ロボット「アイガモロボ」

外部評価 (DBJ環境格付)

2024年3月、(株)日本政策投資銀行より環境格付融資を受けており、18回連続で最高ランクの格付「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

評価ポイント

- 1 グループ会社やサプライチェーンも含めた環境マネジメントを展開している点
- 2 「エコ商品」認定製品の普及拡大を通じた環境貢献に尽力している点
- 3 事業を通じた農業課題解決に向けて中長期視点で取り組みを推進している点



品質・お客さま満足度向上への取り組み

▶ 基本方針(基本的な考え方)

- お客さま目線での商品をタイムリーに提供するために、市場の声を商品の開発や改善に活かしながら、商品企画から販売・サービスまで一貫した商品品質づくりに取り組みます。
- 品質管理には万全をつくり、万が一品質に関する問題が発生した場合は、誠意を持って迅速に対応します。

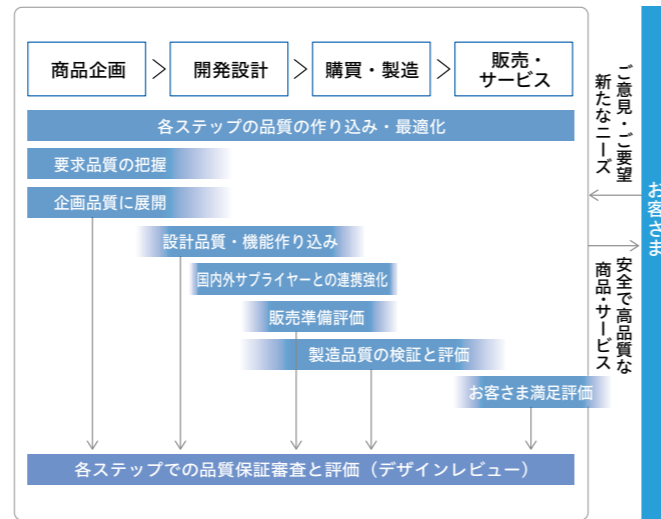
お客さまの声を活かした商品づくり

お客さまの信頼に応える安全な商品をお届けするために、商品企画・開発設計・購買・製造・販売・サービスの各ステップで品質保証審査と評価(デザインレビュー)を行い、一貫した品質保証体制を展開しています。

商品づくりでは、お客さまの声(ご意見・ご要望・新たなニーズ)をもとに要求内容を把握し、「商品企画」に展開し、「開発設計」として機能の作り込みを行い、「購買・製造」へと反映させます。各ステップでは、多方面から品質の最適化を評価・検証しています。また、お届けした商品の納入運転指導や調子伺いのサービス活動を通じてお客さまの評価を集約し、開発・改善にフィードバックする体制を構築し、安全で高品質な商品づくりに反映しています。

また、毎月開催する品質改善会議で、品質活動状況の確認、不具合が発生した際の報告とその対策・再発防止策等について検討を行っています。

お客さまの声を商品づくりに活かすフロー

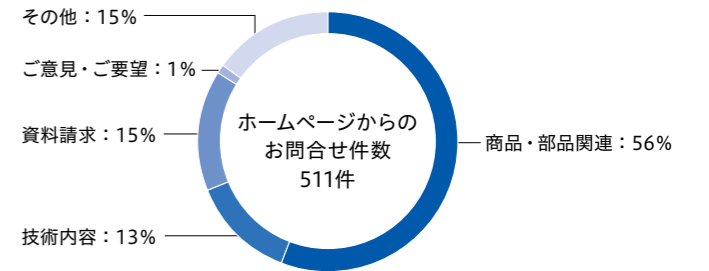


お客さまへの対応・サポート

お客さまからのお問合せやご相談、ご指摘等に対し、真摯に正確かつ迅速(1営業日以内のご連絡)な対応に努め、お客さま満足度の向上を目指しています。お客さまからいただいた貴重なお声は、経営層や関連部門にフィードバックし、よりよい商品づくりや販売・サービス活動に活用しています。

ホームページでの2023年度のお問合せ件数は、511件となりました。お問合せの多い内容については、他のお客さまにも活用いただけるようホームページにて公開しています。

お客さまからの商品に関するお問合せ実績(2023年度)



品質・お客さま満足度向上に向けた人材育成

井関グループでは、お客さまに安心して安全にお使いいただける商品づくりと販売・サービス活動を目指し、さまざまな教育を実施しています。

▶ 若手設計者の早期育成

若手設計者向け稲作機械化一環体系研修では、担当機種のみならず、土づくりから乾燥調製まで一連の農作業や機械操作を通して、お客さま目線でのモノづくりにつなげています。

▶ サービス技能向上に向けた教育

資格取得に加え、全国のサービスマンを対象にしたサービス技能コンクールを実施しています。グループ全体での技術サービス力のレベルアップを図り、お客さまに安心いただけるサービスの提供につなげています。



品質不具合発生時の対応

商品に問題が発生した場合には、お客さまの安全を最優先に、商品の点検や修理を迅速に実施します。また、リコールの発生にあたっては、速やかに関係機関^{※1}に届出・報告するとともに、情報を開示し、お客さまへの注意喚起・情報提供に努めています。同じ不具合を二度と発生させないように不具合事例を社内に展開しています。

リコール件数の推移^{※2}

| | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| リコール件数 | 2 | 0 | 4 | 1 | 1 |

※1 国土交通省、農林水産省、経済産業省等
 ※2 国土交通省へのリコール届出件数

●リコールに関する重要なお知らせはこちら
<https://www.iseki.co.jp/news/>

お客さま満足度調査の実施

より質の高い商品・サービスの提供に向けて、国内のお客さま向けに満足度調査を実施しています。CS向上ワーキンググループにて活動を推進し、調査結果はESG委員会へ報告するとともに、関連部門にフィードバックし、商品・サービスづくりに活かしています。

農業女子の声から生まれた機能の標準化

農業従事者の約4割が女性で、女性農業者は農業や地域活動の重要な役割を果たしています。当社は、農林水産省「農業女子プロジェクト」に参画し、これまで農業女子の意見・アイデアを織り込んだ農業機械を開発してきました。女性の声を織り込んだ農業機械は、同じ悩みをもつ多くの方にとっても使いやすいものとなり、その一部機能を他商品に水平展開し、標準化しています。

近年は、ジェンダーダイバーシティの事例として、注目されています。

標準化の事例「ハンドルレバー・高さの改善」



安全にご使用いただくための取り組み

お客さまの安全かつ快適な機械作業を行っていただくために安心・安全機能を高めた商品づくりを行っています。

サービス・サポートにおいては、ご購入時の納入運転指導を実施するほか、定期的な点検・整備により、シーズン中の機械トラブルを低減させ、お客さまの計画的な農作業をサポートしています。

近年では、農業の大規模化に伴う機械の大型化に対応したサービス整備拠点の整備を進めており、迅速なメンテナンスサービスの提供に努めています。



シートベルトの装着を促すシートベルトリマインダー、オペレーターの離席を検知してPTOを停止する探知機能等の安全を装備したトラクタBFシリーズ



大型整備対応の設備を導入したオセキ九州 都城営業所

DX推進

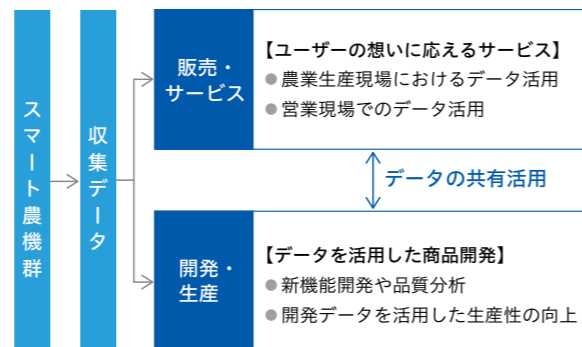
DX推進によるビジネスモデルの転換

井関グループは、DX推進を通じて、商品だけでなく情報やノウハウ等のデジタル技術を活用したベストソリューションの提供に注力し、「モノ」から「コト」へビジネスモデルの転換を図っています。

農林水産省の統計では、日本においてデータを活用した農業を行っている農業経営体数は全体の26%を占め、前年比2.8%増と年々増加しています。井関グループは、ICTやロボット技術を活用したスマート農機とスマート農機等から得られるデータや営農技術等のノウハウを組み合わせたサービスの提供を通じて、農業の生産性向上に貢献していきます。加えて、販売・サービス・開発・生産現場のデジタル化による業務改革にも引き続き取り組んでいきます。

※農林水産省「令和5年農業構造動態調査」

デジタル活用の全体像



営業活動の効率化による販売強化

国内広域販売会社において商品・部品情報や見積書・セールス日誌等の情報を一元管理するデジタルサポートツール「i-Magazine」を導入し、お客さまへの迅速な課題解決の提供と効率的な営業活動による従業員の働き方改革につなげています。



生産現場のデジタル化による生産性向上

デジタル技術を用いた電装検査システムの導入により、複雑な操作指示の視覚化や一部検査の自動化を行いました。これにより、品質安定化に向けて検査項目を充実させながらも、工数を従来比10分の1以下に削減しました。



DX・デジタル人材の育成

少子高齢化による労働人口の減少に伴う人手不足や急激な市場環境の変化に対応するため、井関グループは「人材育成方針」に基づき、DX・デジタル人材の教育に注力しています。

ITリテラシーの向上と底上げを目的とした「基礎レベル」から、各部門でのDX推進を牽引できる「応用レベル」、さらには新たなビジネス創出まで視野に入れた「高度レベル」まで3つの階層に分けて教育を展開しています。

井関グループが目指すDXは、社内業務を熟知している現場の従業員が主体的に取り組むことが必要だと考えています。基礎レベルの教育により、課題解決や事業・業務を効果的に遂行できるスキルを習得してデジタル技術活用スキルの底上げを図り、応用・高度の専門的な教育を展開してさらなるDX・デジタル人材の育成を推進していきます。



社会に対する取り組み

▶ 基本方針(基本的な考え方)

取引先 井関グループは、取引先とともにサプライチェーン全体で社会的責任を実現するため、「取引先との関係は公平・公正でなければならず、取引上の優位的立場を利用して不正な不利益は与えない」を基本としています。

地域社会 「社会に責任ある一員として積極的に地域社会に貢献する」等を基本とし、中長期的な地域社会の発展に向けて、井関グループの事業活動を通じた社会貢献に取り組めます。

CSR調達の推進

社会的責任に配慮した調達活動を取引先の皆さまとともに推進するために、「井関グループ CSR調達ガイドライン」を策定し、CSR調達を推進しています。アンケート調査を通して取引先のCSRへの取り組み状況を確認し、CSRリスクが懸念される取引先には内容の再確認・改善提案等を行っています。また、業務連絡会・協力企業IR説明会等を通じた当社グループの経営状況やCSR調達についてのご説明、優良企業見学会の開催等を通じて連携強化を図っています。なお、2023年対話機会として、業務連絡会を2回、国内製造所主要取引先向け研修会を6回開催しました。

● 取引先への要請項目

- 1 お客さま満足・品質保証
- 2 法令順守・倫理的企業活動
- 3 人権の尊重・健康的で安全な職場形成
- 4 環境保全・グリーン調達
- 5 地域社会との共生・国際協調
- 6 経営の透明性と説明責任

| 2023年取り組み事項 | 目標値 | 実績値 |
|----------------|-----|-----|
| CSR調達アンケートの回答率 | 80% | 86% |

詳細につきましては、ホームページをご覧ください。
<https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/supplychain/>

下請法順守・腐敗防止に関する取り組み

取引先との公平・公正な取引を徹底するため、下請法やコンプライアンスに関する教育・研修を継続的に実施しています。教育・研修の取り組み状況は、コンプライアンスワーキンググループよりESG委員会に定期報告されます。なお、2023年度において下請法により当社が受けた法的措置はありません。

- 1 下請法違反内容の再認識と再発防止策の順守について
- 2 再発防止策の内容説明、倫理ホットライン
- 3 下請法社外セミナーへの参加
- 4 コンプライアンス教育(倫理行動規範、不祥事事例集 他)
- 5 CSR教育(CSR調達ガイドライン 他)

地域社会との共生

井関グループでは、地域社会との共生を図るため、積極的な社会貢献活動を実施しています。また、地域社会の発展に向けて、事業活動を通じた社会貢献に取り組んでいます。

▶ 地域貢献・環境貢献活動

地域に密着した企業市民活動と従業員への環境教育の一環として、地域や各事業所の清掃活動を実施しています。



トラクタと特製作業機によるビーチ清掃

▶ 次世代教育活動

図画コンクールの開催、食農イベントへの出展、出前授業の実施等を通じて、次世代への食農教育を行っています。



農業とSDGsをテーマとした出前授業の実施

▶ 自治体等との連携による地域発展活動

全国各地の自治体等と連携した取り組みを通じて、持続可能な農業の実現に貢献する活動を行っています。



宇陀市(奈良県)との環境と調和のとれた農業の産地づくりに関する連携協定

詳細につきましては、ホームページをご覧ください。
<https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/contribution/>

社外取締役メッセージ



企業価値向上に向けて ガバナンスの一層の強化へ

社外取締役
岩崎 淳

● 取締役会議長/指名報酬委員会委員長/ESG委員会委員長

Q 取締役会の活性化に向けた取り組みについてお聞かせください。

2022年3月に取締役会議長に就任しました。当社において社外取締役が議長に就くのは初めての中、まず着手したのが取締役会改革です。

一つ目は、アジェンダセッティングの改善です。これまでの取締役会は案件数が多く、個々の議案に割く時間が短く感じました。企業戦略等の大きな方向性を示す案件に十分な時間を費やすために取締役会に係る権限規程の金額基準を大幅に上げ、経営会議への権限移譲を進めました。ただし、これだけでは定性的に重要な案件を見落としてしまう恐れがあったため、私自身、経営会議をすべて傍聴し、取締役会に付議・報告すべき案件と判断した場合は適宜指示を行っています。

二つ目は、事前説明の充実です。取締役会の数日前に社外役員を対象とした事前説明会を開催し案件に対する理解を深めていただいています。説明には経営会議資料を流用することが多く、とすれば社内用語が多量に用いられ、何を審議すべきかが明確でない等の事例が存在していました。事前説明会では論点を明確にして、必要に応じてエグゼクティブサマリーの追

加を指示するなど取締役会の効率的な運営に努めています。

三つ目は、経営戦略討議の新設です。取締役会上程に至らないまでもボードメンバーで議論すべき課題はたくさんあります。取締役会の効率化によって捻出された時間を経営戦略討議の場として活用しています。例えば知的財産戦略がその一例ですが、経営戦略討議では議事録を作成せず自由闊達な意見交換を行っています。

Q 「指名報酬委員会」の運営についてはいかがでしょうか。

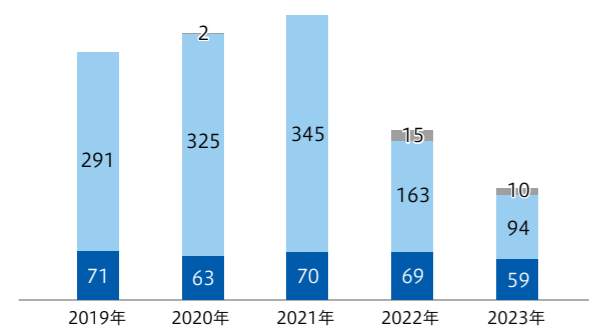
指名制度、報酬制度の両方について制度改革を行ってきました。まず指名に関しては、2024年3月の定時株主総会でご承認いただいた通り、取締役会の構成を変更しました。具体的には人数をこれまでの社内取締役6名・社外取締役3名体制を、社内取締役5名・社外取締役3名とするともに、多様性確保の観点から企業経営経験者を含む2名の女性社外取締役を迎えることとしました。これによりこれまでとは異なった視点での議論ができるものと考えています。

次に報酬に関しては、2022年3月に役員報酬制度の改定を行いました。これまでは実質的に固定報酬のみだったものを「基本報酬」、「業績連動・評価報酬」および「業績連動型株式報酬」の構成とし、取締役・執行役員が業績および株主価値との連動性を明確にし、企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目指しています。

なお、業績連動・評価報酬に関連して、社外取締役による社内役員への面談を定例化しました。東京本社在勤の役員については普段接する機会も多いのですが、当社の重要拠点である松山在勤の役員とはそうした機会が希薄です。そのため年に一度は社外取締役が松山を訪問し、松山在勤の全役員に対して面談を行っています。面談結果は指名報酬委員会にフィードバックされ評価につなげています。

取締役会議案の内訳と議案数の推移

■ 付議 ■ 個別報告・書面報告 ■ 事前審議・戦略討議



このように指名・報酬両制度について改革を行ってきましたが、これが最終形ではなく、ステークホルダーの皆さまのご意見等を踏まえながら、今後も改善を図っていきます。

取締役の報酬の構成 ※社外取締役を除く



Q ESGの取り組み強化についてお聞かせください。

ESG委員会は、2022年8月に既存の経営監視委員会およびサステナビリティ委員会を発展的に解消し、取締役会の諮問機関として新設しました。私が委員長を務めていますが、取締役、執行役員を構成員(監査役はオブザーバー)とし、ESG全般をめぐる諸課題について、環境・人的資本・ガバナンス・コンプライアンス等を網羅し、一元的な組織運営を図ることを目的としています。これまでサステナビリティ委員会やリスク統制部会のように、その時々的重要性に応じて設置された会議体がいくつもありましたが、ESG委員会の新設に伴い、従来の会議体をESG推進に係るワーキンググループ(以下「WG」として再編しました。WGは現時点で9つありますが、コンプライアンスや環境といった恒久的なものもあれば、100周年記念WGという時限的なものもあります。運営については、時々の環境変化に臨機応変に対応することを可能としています。またWGでの議論の中でとりわけ重要なものはESG委員会に報告され、構成員間で情報共有を行っています。

Q 今後の井関グループに期待することは何ですか。

先述したガバナンス改革に関する主な取り組みは、企業経

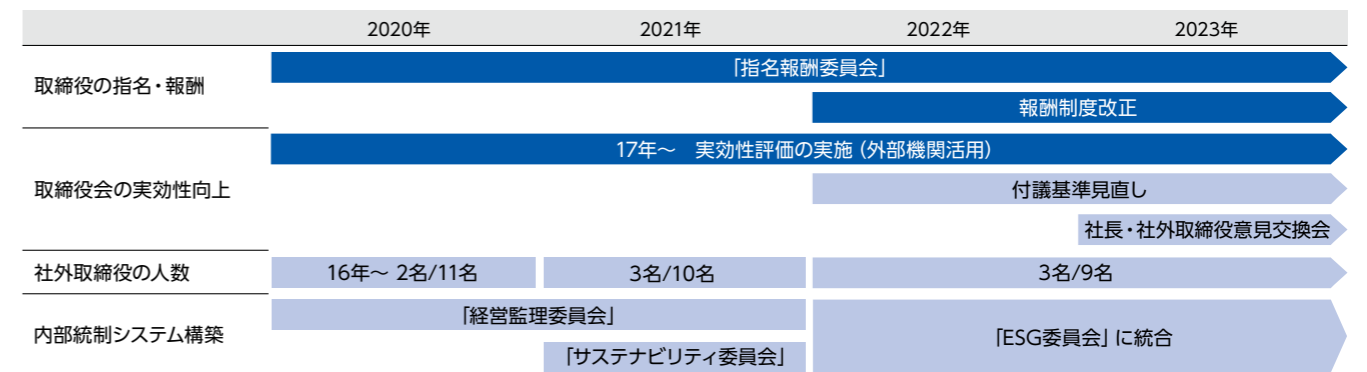
営の一面に過ぎません。当社の基本戦略である「収益とガバナンス強化による企業価値向上」に示されているとおり、企業は適正な収益を確保することが何よりも重要です。この点については、2021年に策定した中期経営計画の軌道を外れていることについて社外役員として遺憾に思っています。一方で、これはある意味真の変革のためのいい機会だと前向きに捉え、社外役員として今後もさまざまな提言を行っていくつもりです。とりわけ重要と考えるのは次の2つです。

一つ目は、環境変化に対する速やかな対応です。真面目な社風であることは当社の良さですが、とすれば変化への対応に遅れてしまいがちです。海外事業を拡大させていくにあたり、判断の遅れは致命的になります。大きな方向性については取締役会で十分な時間をかけて議論し、一旦決めたならば執行サイドに権限を委譲する建付けは整えました。計画通り進んでいる場合の報告は簡潔に、反面大きな環境変化があった場合は、取締役会の議論に立ち返り大胆に軌道修正すべきと考えています。

二つ目は、選択と集中のより一層の推進です。中期経営計画に掲げられ、一般的にどの企業も標榜するスローガンですが、当社における取り組みは甘いと言わざるを得ません。適時適切な分析に基づいて経営資源の投入を決断すべきであって、社内に遠慮した全方位的戦略では連結収益力を生み出すことは困難です。

社外役員と執行サイドの距離感には難しいところがあると思いますが、適度な緊張感を保ちつつ十分な意思疎通を図ることが何よりも重要だと考えています。2025年は創立100周年の節目です。持続的に当社が発展し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるように、微力ではありますが貢献していく所存ですので、引き続きのご支援ご鞭撻の程よろしくお願いたします。

ガバナンス強化のあゆみ

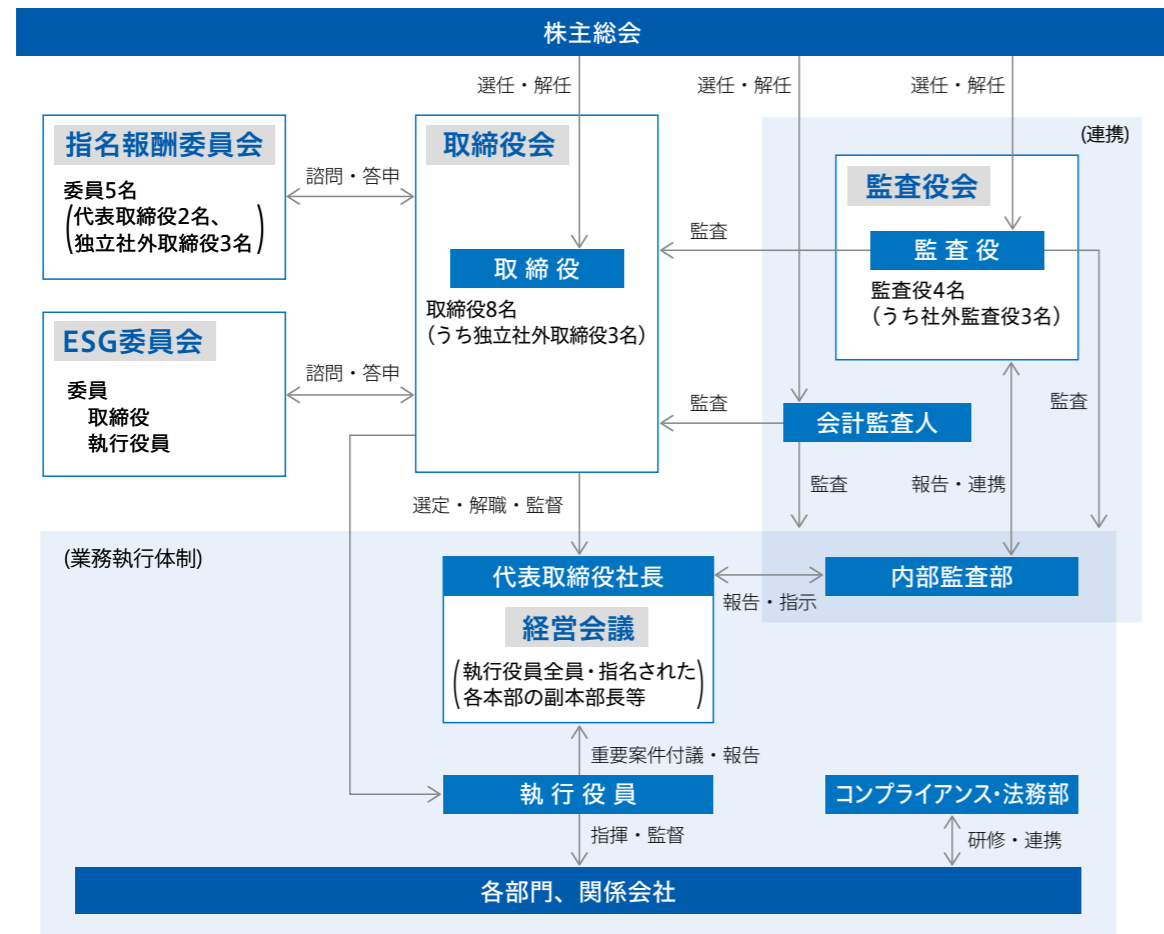


コーポレートガバナンス

▶ 基本方針(基本的な考え方)

当社は経営環境の変化に迅速かつ確に対応し、公正な経営を維持することを主たる目的として経営システムを運営しています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を経営の最重要課題と考えており、株主の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーとの良好な関係を維持するために、コーポレートガバナンスの充実を図っています。ステークホルダーに対し重要な情報を適時適切に開示するための社内体制を整備するとともに、「コーポレートガバナンスはグループ全体で充実させることが重要である」との認識のもと、関係会社の管理規程、報告体制を整備し業務の適正性の確保および情報の共有化を図っています。

コーポレートガバナンス体制



業務執行については、各執行役員が取締役会で定めた担当業務の責任者として円滑に職責を果たすとともに、執行役員全員および議長が指名する各本部の副本部長等で構成する経営会議を原則として月2回開催し、最新情報を共有しつつ事業展開の在り方およびリスクの存在とその顕在化回避策等を協議・報告することによって、健全な経営を行うべく努めています。

取締役会および各委員会の出席状況 (2023年1月~12月)

| | 富安 司郎 | 小田切 元 | 縄田 幸夫 | 深見 雅之 | 神野 修一 | 谷 一哉 | 岩崎 淳 | 田中 省二 | 中山 和夫 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 取締役会 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 | 17/17 |
| 指名報酬委員会 | 9/9 | 9/9 | - | - | - | - | 9/9 | 9/9 | 9/9 |
| ESG委員会 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 |

(出席回数)

主な会議体・委員会

社内 社内 議長・委員長
 社外(独立含む) 独立社外 議長・委員長

| | | |
|---------|----|--|
| 取締役会 | 概要 | 取締役会では、法令または定款に定める事項のほか、経営上の基本事項について意思決定するとともに、迅速な意思決定のため月1回の定例取締役会、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。 |
| | 構成 | <p>議長 独立社外取締役</p> <p>社内取締役 5名</p> <p>独立社外取締役 3名</p> <p>独立社外取締役比率 38%</p> |
| 監査役会 | 概要 | 監査役会は監査役4名で構成され、うち3名が社外監査役です。監査役は取締役会および重要な会議体に出席するほか、独自に監査方針を決定し、内部監査部門や会計監査人とも連携して、各事業所およびグループ会社の監査を行うとともに、経営会議等における重要な議案や取締役の業務執行状況を厳正にチェックし、経営の監視やコーポレートガバナンスの実効性を確保しています。 |
| | 構成 | <p>議長 社内監査役</p> <p>社内監査役 1名</p> <p>社外監査役 3名</p> <p>社外監査役比率 75%</p> |
| 指名報酬委員会 | 概要 | 取締役等の指名・報酬に関する取締役会の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置しています。委員会では、取締役の選解任に関する株主総会議案の提案、執行役員の選任・解任、代表取締役の選任・解職等指名に関する事項に加え、取締役および執行役員の報酬について審議し、取締役会に答申しています。 |
| | 構成 | <p>委員長 独立社外取締役</p> <p>社内取締役(代表取締役) 2名</p> <p>独立社外取締役 3名</p> <p>独立社外取締役比率 60%</p> |
| ESG委員会 | 概要 | ESGを巡る諸課題への対応に関する取締役会の諮問機関として「ESG委員会」を設置しています。委員会では、当社グループのESG向上に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。なお、オブザーバーとして監査役の出席を要請し、必要に応じ意見を求めています。 |
| | 構成 | <p>委員長 独立社外取締役</p> <p>取締役および執行役員</p> |

コーポレートガバナンス

取締役の報酬制度

当社の取締役の報酬は、2022年度より、「基本報酬(金銭)」、「業績連動・評価報酬(金銭)」に加え、信託を用いた「業績連動型株式報酬」を導入しています。改正後の取締役の報酬の概要は、下記の通りです。

▶ 基本方針(基本的な考え方)

「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、という当社の目的・基本理念の実現に向け、井関グループを「変革」するとともに、持続的成長に導き、中長期的な企業価値向上を図ることが経営陣の責務です。その責務を果たすべく、経営陣の報酬と中長期を含む業績および株主価値との連動性を明確にし、報酬を健全なインセンティブとして機能させる制度とすることを当社の取締役の報酬の基本方針としています。

報酬の概要

| 報酬 | 支給方法 | 報酬全体に占める割合 (目安) | | 内容 |
|-----------|------|--------------------|-------|--|
| | | 社内取締役 | 社外取締役 | |
| 基本報酬 | 金銭 | 60% | 100% | 各取締役の職責等を勘案して決定した額を、毎月支給 |
| 業績連動・評価報酬 | 金銭 | 30% | — | 事業年度ごとの業績指標の水準および取締役が個別に経営課題に基づいてあらかじめ設定する指標・目標等の達成状況に応じて決定した額を、毎年1回支給 |
| 業績連動型株式報酬 | 当社株式 | 10% | — | 株式交付信託制度に基づく報酬 取締役会で定める株式交付規程に基づき、事業年度ごとに各取締役に付与されるポイントの数に応じて、原則として取締役の退任時に当社株式を交付 一定の割合の当社株式については、売却換金した上で金銭として支給 |

報酬全体の水準については、業界あるいは同規模の他社の水準を勘案して決定しています。
基本報酬および業績連動・評価報酬の合計額は、2022年3月30日開催の第98期定時株主総会において決議された範囲内(年額3億6,000万円以内)としています。
業績連動型株式報酬の限度額は、2022年3月30日開催の第98期定時株主総会において決議された範囲内(2022年12月末日に終了する事業年度から2025年12月末日に終了する事業年度まで対象期間4年間において、取締役(社外取締役を除く)に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の合計の上限148百万円)としています。

取締役の個人別の報酬は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役を主要な構成員とする「指名報酬委員会」での審議を踏まえ、同委員会からの答申に基づき、最終的には取締役会にて決議されることとしています。取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名報酬委員会が決定方針との整合性を含め多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

▶ 監査役の報酬制度(ご参考)

監査役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第85期定時株主総会において月額800万円以内と決議しています。なお、監査役の個人別の報酬については、監査役の協議によって定めています。

取締役会の構成・選任の方針等

当社の取締役会は、出身の専門分野や経験等の異なる多様な取締役で構成しています。取締役の選解任に関する株主総会議案の提案および代表取締役の選定・解職につきましては、下記基準に基づき検討しています。

① 取締役の選任基準

- 取締役としてふさわしい人格を有する者であること
- 優れたリーダーシップを有する者であること
- 専門分野における豊富な能力・知識・経験を有する者であること
- 選任に当たってはその時点の会社の状況、ガバナンス体制等を考慮して総合的に検討する

② 代表取締役の選定基準

- 取締役の選任基準を満たしている者であること
- 全社的視点を持ち、会社経営における豊富な能力・知識・経験を有する者であること
- 海外事業の経験を有することを考慮する
- 選定に当たってはその時点の会社の状況、ガバナンス体制等を考慮して総合的に検討する

③ 取締役の解任・代表取締役の解職基準

- 法令・定款に違反する行為を行った場合
- 健康悪化により職務の執行が困難と認められる場合
- 当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合
- 選任・選定基準に定められた能力・資質を喪失したと認められる場合

執行役員の選任については、取締役会で決定した経営の基本方針に基づき、経営・業務の執行を、的確かつ責任を持って行うことができるか、との観点から総合的に検討しています。

監査役の選任に関する株主総会議案の提案については、財務・会計および専門分野における知識・経験、当社事業全般に関する理解を有しているか、との観点から総合的に検討しています。

社外取締役および社外監査役の選任に関する株主総会議案の提案については、会社法に定める社外性要件に加え、出身の各分野における豊富な知識や経験等により、当社経営の監督機能強化に活かせるか、との観点から総合的に検討しています。社外役員の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、当社の「社外役員の独立性判断基準」を満たすことを要件としています。また選任にあたっては、当社の経営に対する確に助言・監督できる、高い専門性と豊富な経験を重視しています。

政策保有株式

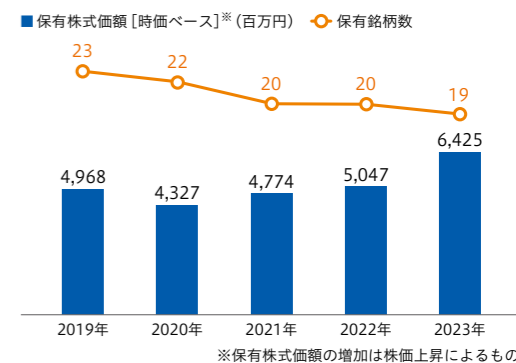
当社は、農業機械の製造・販売等の過程における取引先企業との長期的・安定的な取引関係の維持・強化が、農業機械総合専門メーカーとして「需要家に喜ばれる製品」を安定的にお届けすることに不可欠であり、また、当社の中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。そのため当社は、事業活動に不可欠な円滑な取引関係の維持・強化等により、中長期的な企業価値向上に資するものである場合に、必要と認める会社の株式を保有します。

株式保有の意義については、保有に伴う便益とリスク等について、資本コストを踏まえ、毎年取締役会において個別に検証しています。検証の結果、当社の中長期的な企業価値向上への貢献が期待できないと判断し、保有の意義が希薄となった株式については、売却検討対象とします。

▶ 議決権行使の基準

保有株式に係る議決権行使は、発行会社の経営方針や経営状況等を踏まえ、当社の中長期的な企業価値向上につながるかに加え、株主共同の利益に資するかについて必要に応じて発行会社との対話を行う等、総合的に判断することとしています。

政策保有株式の推移(上場株式)



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けて

当社は、取締役会の機能のさらなる向上を目的として、取締役会の実効性につき、2017年より各役員による自己評価および分析を行っています。評価は第三者機関を起用し、取締役、監査役全員を対象に個別にアンケートおよびインタビューを実施することにより、個々の意見を求めやすい方法を採用しています。

対象者

取締役、監査役全員

アンケート回答方式

無記名方式

インタビュー方式

第三者機関による対象者への個別インタビュー

主な評価項目

- 取締役会の構成、運営、議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 取締役、監査役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 自身の取り組み・総括

結果分析・課題解決への取り組み

- 第三者機関にてアンケートおよびインタビュー結果を分析
- 第三者機関による結果報告会を開催
- 課題解決に向けた取り組み実施

（参考）アンケート結果

2023年度アンケート結果の一部をご紹介します。

「取締役会の構成」は自由記述、「取締役会の運営」、「取締役会の議論」は5段階での評価となっています。

| | 前年度比 | 主な意見、評価が変動した設問 |
|---------|----------------|---|
| 取締役会の構成 | — (自由記述のため) | <ul style="list-style-type: none"> ● 構成人数が多い ● 製造部門経験のある取締役の選任を求める ● 女性取締役・女性管理職の育成と登用が必要 |
| 取締役会の運営 | ↗ | <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会への付議のタイミングおよび審議項目数 ● 取締役会審議事項に関する事前説明のタイミングや説明の内容 ● 取締役会におけるプレゼンテーションの質 |
| 取締役会の議論 | ↘ | <ul style="list-style-type: none"> ● 財務面・非財務面で会社が持続的な成長を実現できるようなKPIの設定 ● 持続的な収益性確保や資本コストの観点からの事業ポートフォリオの定期的な見直し ● 情報開示の充実に向けて、開示する情報の内容や質、開示方法等についての議論 |

社外取締役・社外監査役をサポートする取り組み

社外取締役・社外監査役をサポートするため、以下の取り組みを行っています。

| | |
|------------------------------|---|
| 資料配付・事前説明 | 取締役会資料の事前配付や取締役会上程議案の重要事項につき事前説明を実施しています。 |
| 新任の社外取締役・社外監査役への事業内容説明・事業所案内 | 就任後に当社グループの事業についての説明、本社事務所（東京）以外の事業所を案内する機会を設けています。 |

新任社外取締役メッセージ

透明性の高い多角的な経営判断で唯一無二の価値創造を

この度、社外取締役に就任しました木曾川です。前職は生命保険業界で、お客さまからのフィードバックを起点とした業務改革、システムプロジェクトの遂行、リスク管理に係るプロセス構築や企業経営全般に携わってきました。業界は異なりますが、ビジネスの基本というものは不変であり、お客さまの要望あるいは潜在的なニーズをいかに捉え製品化するか、サービス化するか、お客さまの想像を超えた新たな提案をいかに発信できるか、ということだと思いますので、私自身のこれまでの経験と情報を最大限活用していく所存です。

現在の経営環境に目を向けますと、気候変動の問題や他国における戦間による経済の混乱等の課題が山積しています。これら世界規模の課題解決をしていく上で日本企業に対して期待される役割は大きいものです。当社も当然ながら、グローバルな視野でお客さまに寄り添い、社会的課題を解決していく企業であり続けること、当社の存在意義をますます高めていくことが重要です。私は社外取締役として、独立した客観的な立場から多角的に議論を行うことを通じて経営判断のプロセスにおける透明性、合理性を確保しつつ、当社の唯一無二の価値創造を実現するための企業戦略の大きな方向性を確認、また、その業務執行を監督していくことで取締役会の実効性を高めていきたいと考えています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、当社が創業から大切にしている基本理念や企業文化を軸足においた、より強靱な経営態勢の構築に向けて尽力していきます。



社外取締役 木曾川 栄子

法律家として、女性として、「外の人」として

この度、社外取締役に就任しました岸本です。私は、弁護士として24年間にわたり、個人の相続関連から中小企業の法務関連等の民事事件を中心に、幅広い紛争の解決に当たってきました。5年ほど前から、他社の社外取締役・監査等委員を務めるようになり、より本格的に企業の経営について学んでいるところです。

このような経歴ですので、社外取締役として私に期待されているのは、法律家としての法務に関する専門的な視点、ダイバーシティの観点から女性としての視点、さらに、当社事業分野においては良い意味で「素人的」な視点であると理解しています。

これから当社や業界についての理解を深めながら、井関グループのコーポレートガバナンス、コンプライアンスの強化に向けて、まずは真摯に現状を認識し、当社が持続的に成長するためには何が必要なのか、現状の問題点はどこにあるのかを見極めていきます。その上で、会社や業界の「外の人」であるからこそ見えるリスク・機会を見逃さず、疑問に思うことがあれば、それを臆せず提言することが私の役割であり、そのような取り組みが取締役会の活性化や緊張感のある経営につながるものと考えています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待を踏まえながら、歴史ある井関農機にとって良い影響となるよう精一杯努めてまいりますので、どうぞよろしくお願いたします。



社外取締役 岸本 史子

役員一覧

(2024年3月末日現在)

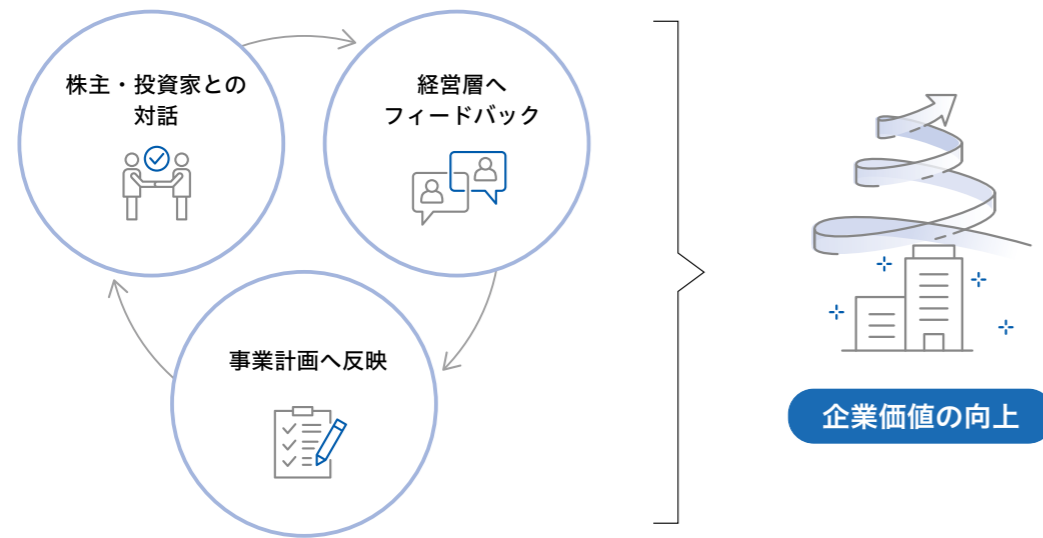
| 取締役 | 企業経営・経営戦略 | 財務 | 営業・マーケティング | 海外事業 | 開発製造 | コンプライアンス・法務・監査 | ESG・サステナビリティ | 人事 | IT・データ |
|---|-----------|----|------------|------|------|----------------|--------------|----|--------|
|  <p>代表取締役 社長執行役員 富安 司郎</p> <p>1980年 4月 株式会社第一勧業銀行 入行 (現、株式会社みずほ銀行) 2011年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員 2015年 6月 中央不動産株式会社顧問 2016年 1月 当社顧問 2016年 3月 当社取締役専務執行役員 社長補佐 総合企画部管掌 IR・広報室管掌 人事部管掌 財務部担当 2017年 1月 当社取締役副社長執行役員 総合企画部、IR・広報室担当 2019年 3月 当社代表取締役社長執行役員 (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>代表取締役 専務執行役員 小田切 元</p> <p>1987年 4月 当社入社 2008年11月 当社野菜技術部長 2010年12月 当社アグリインプル事業部長 2014年 6月 井関農機(常州)有限公司銷售分公司 總經理 2016年 1月 当社執行役員営業本部副本部長 2016年 3月 株式会社斗セキ北海道代表取締役社長 2018年 7月 東風井関農業機械有限公司董事、總經理 2019年 1月 当社常務執行役員 2020年 1月 当社開発製造本部長 2020年 3月 当社取締役常務執行役員 2022年 3月 当社代表取締役専務執行役員 (現任) 2023年11月 当社「プロジェクトZ」リーダー (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>取締役 常務執行役員 深見 雅之</p> <p>1985年 4月 当社入社 2004年12月 当社関東営業部長 2007年 1月 茨城斗セキ販売株式会社代表取締役社長 2008年12月 株式会社斗セキ中国専務取締役 2011年 1月 株式会社斗セキ九州専務取締役 2011年12月 同社代表取締役社長 2015年 7月 当社執行役員 2019年 1月 当社常務執行役員 2019年 3月 当社取締役常務執行役員 (現任) 2019年 4月 当社人事部担当 総合企画部、IR・広報室副担当 コンプライアンス副担当 (現任) 2022年 1月 当社人事、総合企画、IR・広報担当 (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>取締役 常務執行役員 神野 修一</p> <p>1985年 4月 当社入社 2008年 4月 当社事務企画部長 2011年12月 当社IR・広報室長 2013年10月 当社人事部長 2015年 6月 当社取締役執行役員 人事部担当 コンプライアンス担当 2016年 3月 当社事務企画部担当 2017年 1月 当社コンプライアンス副担当 2018年12月 当社IT企画推進統括部担当 2019年 4月 当社財務部副担当 2022年 1月 当社財務、IT企画、業務効率化担当 2022年 8月 当社財務、IT企画担当 (現任) 2023年 1月 当社取締役常務執行役員 (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>取締役 常務執行役員 谷 一哉</p> <p>1992年 4月 当社入社 2009年 4月 ヨーロッパ斗セキ社代表取締役社長 2015年 1月 斗セキフランス株式会社代表取締役社長 2017年10月 当社海外営業統括部長兼欧州営業部長 2020年 1月 当社執行役員 海外営業本部長 (現任) 2020年 3月 当社取締役執行役員 2024年 1月 当社取締役常務執行役員 (現任)</p> | | | | | | | | | |

| 社外取締役 | 企業経営・経営戦略 | 財務 | 営業・マーケティング | 海外事業 | 開発製造 | コンプライアンス・法務・監査 | ESG・サステナビリティ | 人事 | IT・データ |
|---|-----------|----|------------|------|------|----------------|--------------|----|--------|
|  <p>取締役 岩崎 淳</p> <p>重要な兼職の状況 公認会計士 社外 独立</p> <p>1990年11月 センチュリー監査法人入所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 1991年 3月 公認会計士登録 1997年 3月 不動産鑑定士登録 2005年 8月 新日本監査法人退所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 2005年 9月 岩崎公認会計士事務所所長 (現任) 2013年 6月 当社取締役 (現任) 2015年 6月 日本ハム株式会社社外監査役 2016年 6月 オリnbas株式会社社外監査役 2019年 6月 日本ハム株式会社社外取締役 オリnbas株式会社社外取締役</p> | | | | | | | | | |
|  <p>取締役 木曾川 栄子</p> <p>重要な兼職の状況 丸文株式会社 社外取締役 (監査等委員) 社外 独立</p> <p>1984年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社 (現、アフラック生命保険株式会社) 入社 2004年 4月 同社オペレーション統括本部部長 2010年 1月 同社契約管理企画第二部部長 2011年 1月 同社契約保全部部長 2012年 1月 同社契約保全部・料金第一部・料金第二部 執行役員 2013年 1月 同社成長戦略プログラム執行役員 2016年 1月 アフラック収納サービス株式会社 代表取締役社長 2018年 1月 アメリカンファミリー生命保険会社事務 統括部・お客様サービス推進部執行役員 2021年 1月 アフラック生命保険株式会社顧問 2023年 6月 丸文株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任) 2024年 3月 当社取締役 (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>取締役 岸本 史子</p> <p>重要な兼職の状況 弁護士、 日本電技株式会社 社外取締役 (監査等委員) 社外 独立</p> <p>1998年 4月 最高裁判所司法研修所入所 2000年 3月 同所卒業 2000年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会) あずさ総合法律事務所入所 2019年 6月 日本電技株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現任) 2021年 9月 あずさ総合法律事務所所長 (現任) 2024年 3月 当社取締役 (現任)</p> | | | | | | | | | |
|  <p>常勤監査役 町田 正人</p> <p>選任理由 経営企画・情報システム・開発製造部門等を幅広く経験し、高い知見を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役としています。</p> | | | | | | | | | |
|  <p>常勤監査役 藤田 康二</p> <p>社外</p> <p>選任理由 長年にわたる金融機関での業務により培われた豊富な経験と財務の専門知識を含む幅広い識見を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。</p> | | | | | | | | | |
|  <p>常勤監査役 森本 健太郎</p> <p>社外</p> <p>選任理由 長年にわたる金融機関での業務により培われた財務および農林水産業全般に関する豊富な経験と専門知識を含む幅広い識見を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。</p> | | | | | | | | | |
|  <p>監査役 平 真美</p> <p>社外 独立</p> <p>選任理由 公認会計士および税理士として会計および税務に関する専門的な知見と豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。</p> <p>重要な兼職の状況 公認会計士、税理士、スズデン株式会社社外取締役 (監査等委員)、株式会社FOOD&LIFE COMPANIES 社外取締役 (監査等委員)</p> | | | | | | | | | |

株主・投資家との対話

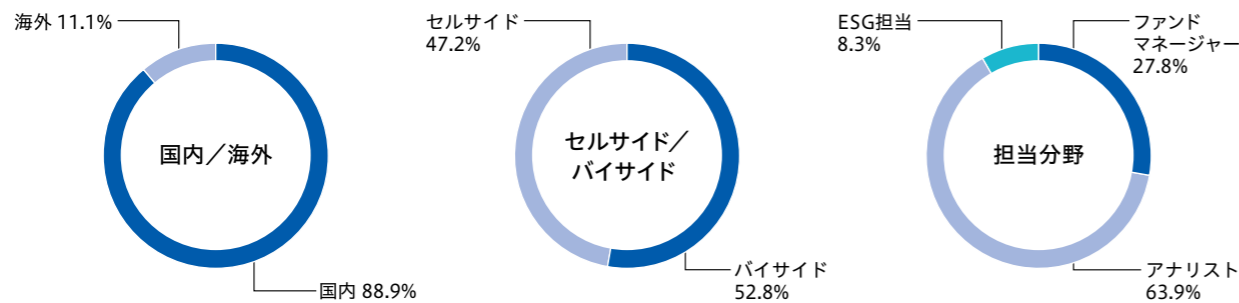
▶ 基本方針(基本的な考え方)

- 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、経営方針の丁寧な説明や、建設的な対話の実施等により、株主・投資家の皆さまと信頼関係を構築することが重要であると考えています。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て積極的な対応に努めています。また、対話を通じていただいたご意見に基づき、開示情報の充実や経営層へのフィードバックを行い、事業戦略に活かしていくという一連のサイクルが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて重要だと考えています。
- 情報開示においては、「情報を適切に開示し、社会的説明責任を果たす」こと、および「社会的説明責任義務の大切さを認識し、グループ内外に対して、必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業作りを心がける」ことを基本としています。また、ステークホルダーからの井関グループに対する適正な評価と経営の透明性を確保するため、フェアディスクロージャーの趣旨・意義を踏まえ公平・公正かつ適時・適切な開示に努めます。



対話状況 (2023年度)

▶ 対話相手の属性



▶ 主なテーマ・関心事項

| | |
|--------------|---|
| 業績関連 経営戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● 井関グループの強み ● 事業の需要動向 ● 中期施策と進捗状況 ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動への対応状況 ● 人的資本に関する取り組み状況 ● 取締役会の構成 |
| 株主・株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> ● 株価・PBRに対する課題・対応 ● 株主還元の方向性 |

▶ 対話機会・当社対応者

| 内容 | 当社対応者 | 2023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 | 4回 | ● オンラインまたはハイブリッドでの開催 ● ウェブサイトにて説明会資料や質疑応答要旨を公開 |
| 個別面談 | IR担当役員、財務担当役員、IR・広報室長、財務部長 | 21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 | (2022年実施) | オンラインでの開催 |
| 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 |
| 問合せ対応 | 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 | オンラインでの対話 |

トピック 個人株主向け施設見学会を開催

株主の皆さまに当社事業の取り組み等について理解を深めていただくことを目的に、個人株主向け施設見学会を2023年11月18日に当社つくばみらい事業所にて開催しました。

見学会には、55名の株主の皆さまにお越しいただき、井関グループの概要や井関の提案する環境保全型農業・スマート農業への取り組みについてご説明しました。また、夢ある農業総合研究所展示ホール、海外での販売機械および野菜作機械コーナーのご見学に加え、ロボット田植機の実演もご覧いただきました。



▶ 経営陣へのフィードバック

対話により得られた株主・投資家の皆さまのご意見・ご関心・懸念事項等については、IR・広報室が主管となり、必要に応じて経営陣にタイムリーに報告しています。当社事業に関連する情報については、適宜、関係部門にフィードバックし事業活動への反映・改善を図っています。

| 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 |
| その他報告(株主・投資家関連) | 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 |
| | 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 |
|-------------------------------------|---|
| CSR調達ガイドラインの人権や紛争鉱物に関する項目について見直し・改善 | 2021年11月にCSR調達ガイドラインを改訂。責任ある鉱物調達の実施、強制労働や児童労働の排除を明記。 井関グループのCSR調達ガイドライン https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/supplychain/ |

リスクマネジメント

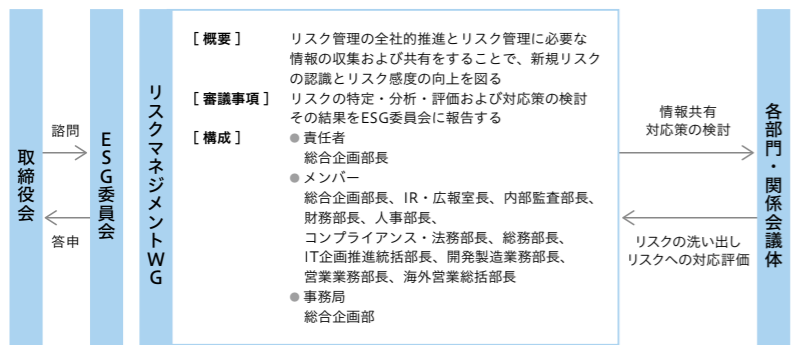
▶ 基本方針(基本的な考え方)

- リスク管理規程では、物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益を与える要因をリスクと定義し、リスクの顕在化防止および損失の極小化を図り、業務の円滑な運営、資産保全、企業の信用維持に資することを目的としています。
- 井関グループを取り巻くリスクの洗い出し・評価を実施の上、管理基準・規程や監視・対処体制の整備など適切な対策を講じています。

リスク管理体制

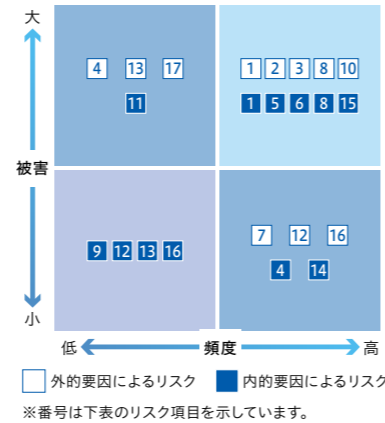
「リスク管理規程」に従い、総合企画部が主管となり、当社グループに損失または不利益を与える要因(リスク)を極小化するため、リスクマネジメントワーキンググループ(WG)にて定期的にリスクの洗い出しおよび評価を行い、予見されるリスクに対し被害の大小・頻度の高低を再評価し、その対応策について検討しています。

リスク管理体制



リスクマップ

当社グループでは、外的要因によるリスクと内的要因によるリスクに分け、顕在化した場合の被害の大小、発生頻度の高低によって分類し、管理しています。なお、リスクマップにおいては最大リスクを示しています。



代表的リスクと軽減措置

井関グループの業績に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは、下記の通りです。当社グループでは、これらのリスク発生の可能性を認識し、発生の回避および発生した場合の適切な対応に努めています。



| リスク項目 | リスクの説明 | リスクへの対応 | 前年度からの変化 |
|----------------------------|--|---|----------|
| 1 経済情勢および農業環境の変化 | ● 農機市場特有のリスク ・ 農業従事者の高齢化 ・ 担い手不足による農家戸数の減少 ・ 農作物の価格変動による購買意欲の減退等 ● 景気の低迷等による農機需要の減少 | ● 市場の変化を想定した販売体制構築と戦略立案 ・ 県別販売エリアを分割しブロック内の拠点や人員を最適配置 ・ 大規模農家対応のための中核拠点をブロック内に設置 ● 農政「みどりの食料システム戦略」への対応 ・ 有機農業の導入に資する商材や営農に関するソリューションの提案 | → |
| 2 為替レートの変動 | ● 円高に振れた場合の輸出商品の価格競争力の低下 ● 海外関連会社の財務諸表を円換算するにあたっての為替レートの変動による影響 | ● 外貨と円貨の両建てでの輸出取引 ● 原材料および部品の海外調達 ● 為替予約の活用による短期的なリスクの軽減 | → |
| 3 原材料の価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱 | ● 取引先からの調達に伴うリスク ・ 調達価格の急激な高騰に伴う製造コストの上昇 ・ 供給逼迫の長期化に起因する生産減少 ・ 供給品に起因する当社商品の信頼性や評判低下等 ● 生産品の出荷・運搬に際しての出荷停滞リスク ・ 輸送用コンテナやトラックの不足等(物流2024年問題) | ● 原材料価格高騰分の価格転嫁 ● 調達・出荷の両面で取引先を複数とすることや複数の輸送手段等の確保 ● 供給遅延が懸念される部品等の早期発注、安全在庫の確保等 ● 取引先の信用情報調査や人権尊重を含むCSR調達アンケートの実施 ● トラック・船・鉄道コンテナ等の輸送手段の最適化、荷待ち時間の短縮 | → |
| 4 特定の取引先、調達先への依存 | ● 特定の販売先や調達先の方針変更や業績不振、倒産等 | ● 取引関係は安定的に継続、引き続き下記を通じた良好な関係の維持 ・ 取引先との定期的なコミュニケーション ・ トップレベルの関係性強化等 | → |
| 5 他社との競争 | ● 国内における知的財産権の獲得を含む競合他社との競争に対し競争力を強化できないリスク ・ スマート農業に対応する高機能製品の開発 ・ 農業資材低減ニーズを受けた低価格化等 ● 海外での多様なニーズや環境意識の高まり等の事業環境変化に対し、競争力を強化できないリスク | ● 国内での付加価値の向上による競争力の維持や知的財産の獲得 ・ 商品の販売に併せたソリューションの提案等 ・ ICTや自動化等スマート農業関連、カーボンニュートラルに寄与する将来型の開発テーマの増加 ● 海外での市場におけるプレゼンスの向上 ・ 欧州市場向けに電動商品の発売 ・ 国内と市場特性が類似する東アジアでの大型・先端技術搭載商品の供給等 | → |

| リスク項目 | リスクの説明 | リスクへの対応 | 前年度からの変化 |
|-------------------------------|---|--|----------|
| 6 商品やサービスの重大な瑕疵や欠陥の発生 | ● 当社グループの開発・製造する商品やサービスに起因する多額の損害賠償請求等 ・ 重大な瑕疵や欠陥の発生 ・ 当社グループおよび当社製品への信頼の失墜 | ● お客さまに満足いただける商品を提供するための品質管理・品質保証体制の構築 ・ 商品化にあたっての次のステージへの移行可否審査(デザインレビュー)等、定められたプロセスの厳格運用 ● 生産物賠償責任保険の加入等 | → |
| 7 株式市場の動向 | ● 株価や時価が大きく下落した場合の減損損失、評価損または売却損等の発生 | ● 保有する政策保有株式について、毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに保有に伴う便益やリスク等を踏まえた保有意義の検証 | → |
| 8 土地およびその他の固定資産の価値下落 | ● 当社グループが保有するその他の固定資産等について、経営環境の著しい悪化等に伴う収益性の低下や市場価格の下落等による減損損失の発生 | ● 「プロジェクト」の施策推進とフォロー ・ 製造所の統合(松山・熊本)による業務効率化とコスト削減 ・ 国内販売会社の統合による間接業務の効率化、物流体制見直しによる物流費圧縮 ・ 上記施策の進捗について業績管理を担う部門にてトレースし、収益性の低下につながる事象を把握した場合の対応策の検討 | → |
| 9 環境問題等の公的規制や問題の発生 | ● 国内外の環境規制や市場の要求が厳格化した場合のコスト負担 ● 環境問題発生時の是正措置、訴訟等 | ● 事業活動の環境負荷の低減 ・ 生産面: 規制物質等の環境負荷データのモニタリングと環境負荷低減に資する生産活動 ・ 生産以外: 国内外の環境規制に適合する製品の開発、環境負荷低減に資する「エコ商品」の販売推進 ● 国内外の連結会社における廃棄物について法令に従い適切な取扱い | → |
| 10 国際的な事業活動に伴うリスク | ● サプライチェーンや生産・営業活動が制限を受け、商品供給に支障をきたすリスク ・ 各国の税制・法令・貿易政策の予期せぬ変化 ・ 台湾有事やウクライナ・中東地域等の紛争等 ● 主にアジア地域での事業展開を阻害するリスク ・ 未成熟な技術水準 ・ 不安定な労使関係等 | ● 現地連結会社からの情報収集と分析、関係先との情報共有と検討 ・ 各国の税制・法令・貿易政策の変更や雇用情勢等 ・ 地政学的リスクに関する報道や官公庁通達 ● 上記を通じて得られた情報と分析結果から必要に応じ操業形態やサプライチェーンの見直し等 | → |
| 11 法令違反リスク | ● 役職員が法令に違反する行為を行った場合の当社グループの信用失墜、事業活動の制限 | ● 「井関グループ倫理行動規範」を定め、コンプライアンスを徹底 ● コンプライアンスの徹底 ・ コンプライアンス担当役員による統括管理 ・ コンプライアンスWGが中心となつての施策推進とフォロー ● 「井関グループ内部通報制度(倫理ホットライン)」を設置し、社内窓口と社外の第三者窓口を設置する等の体制整備 | → |
| 12 自然災害や予期せぬ事故、感染症の拡大等に関するリスク | ● 当社グループの事業活動に直接的または間接的に影響を及ぼすリスク ・ 地震、台風、水害等の自然災害 ・ 予期せぬ事故 ・ 感染症の発生等 | ● 自然災害等発生時のリスク分散、事業継続計画の整備 ・ 火災や風水害の各種保険の付保 ・ 重要業務を遂行するための支援・代替策の確保等の検討継続 ・ 不測の事態の発生時は、社長を本部長として「対策本部」を設置し、情報収集と迅速な指示 ● 不測の事態発生時の事業活動への影響の低減 ・ 在宅勤務・分散勤務等の勤務形態の弾力化 ・ インターネットを活用した会議や行事運営等 | → |
| 13 他社との業務提携、合併事業および戦略的投資 | ● 業務提携、合併事業等において当事者間で利害の不一致が生じ提携を維持できなくなるリスク ● 買収等戦略的投資において期待する成果や効果が得られない、時間や費用等が想定以上にかかるリスク | ● トップマネジメントから担当者レベルの各階層において緊密な連携 ● 業務提携や投資に際しての審議・検討 ・ 取締役会・経営会議等による審議 ・ 出資管理委員会による審議とモニタリング ・ 所期の効果を発揮できないと判断した場合の経済的影響を最小限とする手段の検討 | → |
| 14 借入金のリスク | ● 借入金利が上昇した場合の借入コストの増加 ● 棚卸資産の増加に伴う借入金の増加 ● 取引金融機関との契約に付されている財務制限条項に抵触した場合の借入金の繰上返済義務 | ● 有利子負債の圧縮 ・ 収益性改善や棚卸資産の削減等によりキャッシュ・フローの創出向上 ・ 資金調達方法の多様化を目的とした債権の流動化 ● 国内広域販売会社の経営統合に伴う在庫の効率運用による棚卸資産の削減 ● 急激な金利変動への備え ・ 固定金利等の種々の借入条件の組み合わせ | → |
| 15 人材の確保、人材不足 | ● 事業に必要な人材の確保・育成が進まなかった場合等の当社グループの競争力の低下 | ● 人材の採用、育成 ・ キャリア採用強化、リファラル採用、ジョブリターン制度の導入 ・ 事業戦略に沿ったグローバル人材、DX人材等の育成プログラムの強化 ・ グループ人材公募制度によるキャリア形成支援 ● 働きやすく健全な職場環境の整備 ・ タレントマネジメントシステムの活用によるエンゲージメント向上 | → |
| 16 情報セキュリティのリスク | ● 下記により情報漏洩およびシステム停止・破損等が発生した場合の業務の停滞や信用の低下 ・ サイバー攻撃による不正アクセス ・ コンピュータウイルス感染等 | ● 情報セキュリティ管理体制の継続的な改善 ・ 管理規程の整備(電子情報セキュリティ、情報インフラの管理) ・ データセンタやクラウドサービスを活用したセキュリティ対策の強化 ・ 外部からの不正アクセス監視サービスの導入 ● 不測の事態に備えたサイバー保険の付保 | → |
| 17 気候変動のリスク | ● 作物体系の変化や農地の減少等による需給変動、商品構成や販売量等の事業活動全般への影響 ● 気温上昇を+2°C未満に抑えるシナリオ ・ 政府等の規制強化による運営コストの増加 ・ 脱炭素化の進展に伴う調達コストの増加 ・ 脱炭素需要に対応できないことによる事業機会の損失 ● 気温上昇が+4°Cとなるシナリオ ・ 風水害の甚大化によるサプライチェーンを含む生産・販売拠点等の被災 ・ 米の品質低下や稲作可能地域の減少等を受けた稲作の農機需要の減少 | ● 主に2°Cシナリオにおける対応 【影響抑制】 ・ 太陽光発電等の再生可能エネルギー活用 ・ 自家発電設備の排熱のボイラー利用等 【事業機会】 ・ 農業機械の電動化 ・ 農作業効率化に資するスマート農機・ロボット農機 ・ 水田のメタン排出量削減に資する農法の普及 ・ J-クレジットの取り組みに関する他社との業務提携 ● 主に4°Cシナリオにおける対応 【影響抑制】 ・ 事業継続計画の継続的見直し ・ 商品構成や販売網の見直し等 【事業機会】 ・ ロボット農機による農作業の代替関連技術 ・ AIによる気象データ・生育データ分析の自律化等 | → |

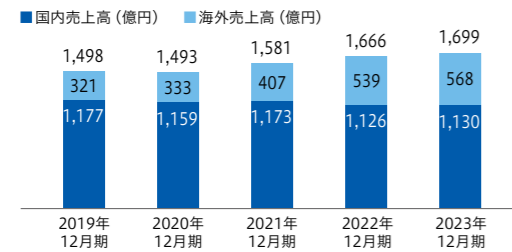
財務・非財務データ

財務ハイライト (2023年度)

売上高

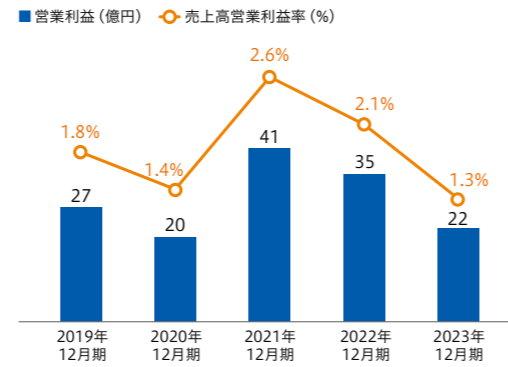
売上高は、前期比32億円増加の1,699億円と過去最高となりました。

【国内】 収支構造改革の柱である補修部品および修理整備等のメンテナンス収入や施設工事の伸長により増収となりました。
 【海外】 北米・アジアは減収となったものの、欧州は値上げ後も需要が堅調に推移したことに加え前年下期よりISEKIドイツ社が連結子会社化したこともあり増収、海外売上高全体では増収となり、3期連続で過去最高売上を更新しました。



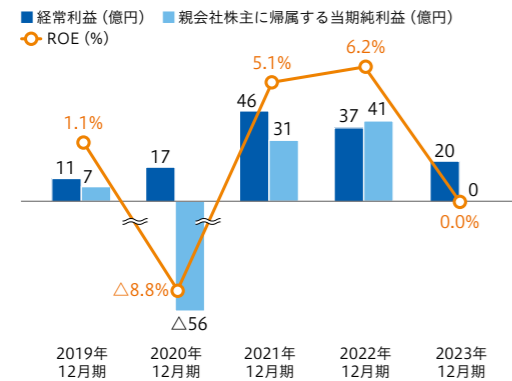
営業利益・売上高営業利益率

価格改定効果等により売上総利益は増加したものの、営業利益は販管費の増加により前期比12億円減少の22億円となりました。また、売上高営業利益率は前期比0.8%悪化の1.3%となりました。



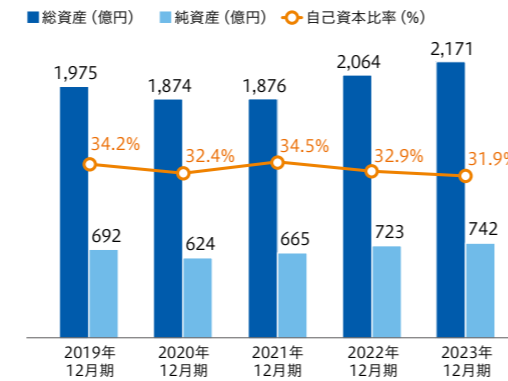
経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

経常利益は、前期比16億円減少の20億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前期に計上した持分変動利益や段階取得に係る差益の剥落等により前期比40億円減少の0.3億円となりました。



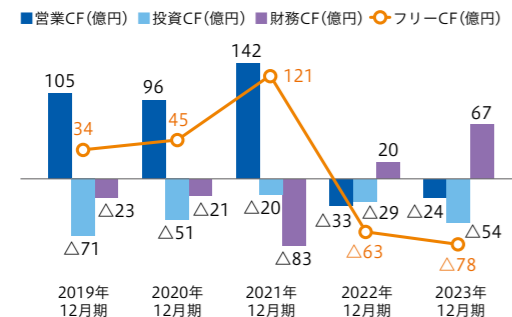
総資産・純資産・自己資本比率

総資産は、国内の農機製品需要減少や海外子会社の現地在庫積み増しにより棚卸資産が増加したことで、前期比106億円増加の2,171億円となりました。純資産は、その他有価証券評価差額金や為替換算調整勘定の増加もあり前期比18億円増加の742億円となりました。



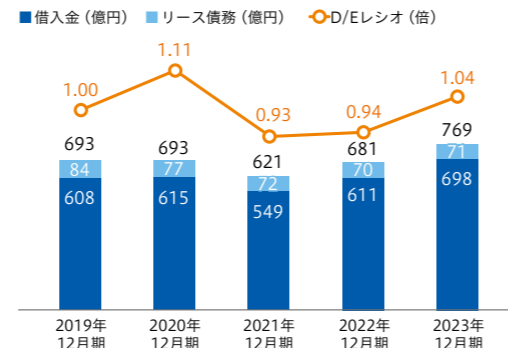
キャッシュ・フロー

営業CFは、棚卸資産増加や仕入債務減少等により24億円の支出となりました。投資CFは、主に設備投資による支出により54億円の支出となりました。結果、フリーCFは78億円の支出となりました。財務CFは、主に有利子負債の増加等により67億円の収入となりました。



有利子負債・D/Eレシオ

有利子負債は、主に借入金の増加により前期比87億円増加の769億円となりました。財務健全性を示すD/Eレシオは、1.04倍となりました。



財務サマリー (連結) (単位: 百万円)

| | 96期 (2019年12月期) | 97期 (2020年12月期) | 98期 (2021年12月期) | 99期 (2022年12月期) | 100期 (2023年12月期) |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| 経営成績 | | | | | |
| 国内売上高 | 117,717 | 115,907 | 117,396 | 112,638 | 113,060 |
| 海外売上高 | 32,181 | 33,397 | 40,795 | 53,991 | 56,855 |
| 売上高 | 149,899 | 149,304 | 158,192 | 166,629 | 169,916 |
| 売上総利益 | 44,507 | 43,476 | 46,841 | 49,890 | 50,359 |
| 営業利益 | 2,745 | 2,084 | 4,147 | 3,534 | 2,253 |
| 経常利益 | 1,108 | 1,702 | 4,687 | 3,762 | 2,092 |
| 親会社株主に帰属する当期純損益 | 723 | △5,641 | 3,196 | 4,119 | 29 |
| 財政状態 (会計年度末) | | | | | |
| 現金・預金 | 8,404 | 10,787 | 14,850 | 10,749 | 9,901 |
| 売上債権 | 19,675 | 21,780 | 21,537 | 27,574 | 26,917 |
| 棚卸資産 | 54,179 | 51,847 | 49,871 | 65,331 | 72,842 |
| その他 | 4,900 | 5,564 | 4,843 | 5,758 | 5,660 |
| 流動資産計 | 87,159 | 89,979 | 91,103 | 109,414 | 115,322 |
| 有形固定資産 | 98,346 | 86,287 | 84,962 | 83,919 | 84,553 |
| 無形固定資産 | 1,288 | 1,967 | 2,290 | 2,309 | 2,489 |
| 投資その他の資産 | 10,717 | 9,193 | 9,328 | 10,848 | 14,737 |
| 固定資産計 | 110,352 | 97,449 | 96,581 | 97,076 | 101,780 |
| 資産合計 | 197,511 | 187,428 | 187,684 | 206,491 | 217,102 |
| 仕入債務 | 37,752 | 36,872 | 39,279 | 45,500 | 41,734 |
| 短期借入金(長期1年内含む) | 39,351 | 37,460 | 30,210 | 40,291 | 40,642 |
| その他 | 12,630 | 11,814 | 11,852 | 12,397 | 13,088 |
| 流動負債計 | 89,735 | 86,147 | 81,342 | 98,189 | 95,465 |
| 長期借入金 | 21,525 | 24,114 | 24,728 | 20,811 | 29,167 |
| 退職給付に係る債務 | 3,059 | 3,144 | 2,912 | 3,244 | 6,207 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 5,759 | 4,097 | 4,097 | 4,097 | 4,097 |
| その他 | 8,180 | 7,504 | 8,042 | 7,802 | 7,948 |
| 固定負債計 | 38,524 | 38,861 | 39,780 | 35,956 | 47,420 |
| 負債計 | 128,259 | 125,009 | 121,123 | 134,146 | 142,886 |
| 株主資本 | 52,840 | 50,346 | 53,567 | 57,023 | 56,367 |
| その他の包括利益累計額 | 14,641 | 10,310 | 11,201 | 10,978 | 12,955 |
| 新株予約権・非支配株主持分 | 1,770 | 1,762 | 1,792 | 4,342 | 4,892 |
| 純資産合計 | 69,252 | 62,419 | 66,561 | 72,345 | 74,215 |
| 負債純資産合計 | 197,511 | 187,428 | 187,684 | 206,491 | 217,102 |
| キャッシュ・フロー | | | | | |
| 営業活動によるCF | 10,509 | 9,694 | 14,233 | △3,375 | △2,459 |
| 投資活動によるCF | △7,104 | △5,167 | △2,039 | △2,984 | △5,416 |
| フリーCF | 3,404 | 4,526 | 12,194 | △6,360 | △7,875 |
| 財務活動によるCF | △2,396 | △2,179 | △8,338 | 2,033 | 6,722 |
| 現金および現金同等物の増減額 | 981 | 2,383 | 4,048 | △4,101 | △848 |
| 1株当たり情報(円) | | | | | |
| 純資産 | 2,987.2 | 2,683.1 | 2,864.5 | 3,006.7 | 3,065.1 |
| 当期純損益 | 32.0 | △249.6 | 141.4 | 182.1 | 1.3 |
| 配当金 | 30.0 | — | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| 経営指標 | | | | | |
| 自己資本比率 (%) | 34.2 | 32.4 | 34.5 | 32.9 | 31.9 |
| ROE (%) | 1.1 | △8.8 | 5.1 | 6.2 | 0.0 |
| ROA (%) | 0.4 | △3.0 | 1.7 | 2.0 | 0.0 |
| CCC (月) | 3.4 | 3.4 | 2.8 | 4.0 | 5.0 |
| D/Eレシオ (倍) | 1.00 | 1.11 | 0.93 | 0.94 | 1.04 |

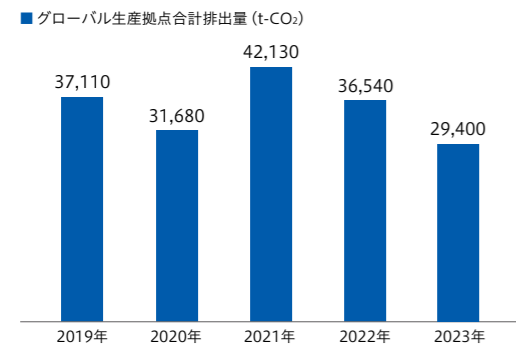
注 1 ROE (自己資本当期純利益率) = 当期純利益 / (期首自己資本 + 期末自己資本) / 2
 2 ROA (総資産当期純利益率) = 当期純利益 / 総資産
 3 CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) = 売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間
 4 D/Eレシオ = 有利子負債 / 純資産

財務・非財務データ

非財務ハイライト (2023年度)

生産におけるエネルギー起源のCO₂排出量 環境

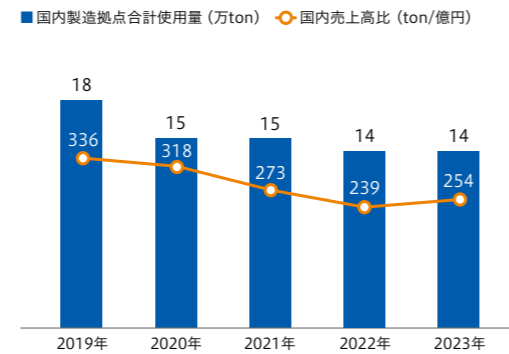
脱炭素社会の実現に向け生産におけるCO₂排出量削減に取り組んでいます。



※国内：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所
 海外：ISEKIインドネシア
 ※国内の電力のCO₂排出係数は環境省公表値を参考に毎年変更しています。

生産における水使用量 環境

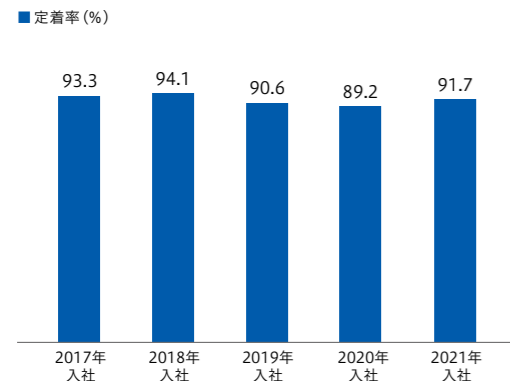
環境負荷低減のため生産における水使用量の削減に取り組んでいます。



※国内：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所

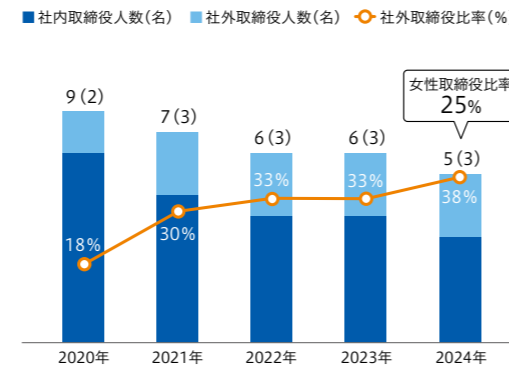
入社3年後の定着率 人材

新卒入社者の3年後の定着率は、およそ9割と高い水準を保っています。



取締役人数/社外取締役比率 ガバナンス

2024年度より、社外取締役比率が38%、女性取締役比率が25%となりました。



SDGsの目標達成にインパクトを与える活動の進捗 (当社は、2023年3月より「Mizuhoポジティブ・インパクトファイナンス」融資契約を締結しています)

| インパクト | KPI | 2023年実績 | インパクト | KPI | 2023年実績 |
|------------|---|-----------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| 水(質)/大気/土壌 | PRTR法対象の化学物質使用量の削減率(売上高当たり)(2013年比) | 45.2% | 雇用 | 有給休暇取得率 | 66.6% |
| 資源効率・安全性 | 水使用量の削減率(売上高当たり)(2013年比) | 53.4% | | 中途採用者の管理職比率 | 8.5% |
| | 総物質投入量の削減率(売上高当たり)(2013年比) | 34.1% | 包括的で健全な経済 | 女性の採用者比率 | 19.0% |
| 気候 | CO ₂ 排出量削減率(スコープ1・2)(総量)(2014年比) | 44.9% | | 女性の管理職比率 | 4.6% |
| | | CO ₂ 排出量削減(スコープ3)の取り組み | ※下記参照 | 教育/包括的で健全な経済/食糧 | 「夢ある農業女子応援プロジェクト」の推進 |
| 廃棄物 | 廃棄物最終処分量の削減率(売上高当たり)(2013年比) | 69.2% | 資源効率・安全性/気候/大気 | エコ商品の国内売上高比率 | 51.5% |
| 食糧 | 農業生産性向上に向けた先端技術関連発明提案件数比率 | 61.0% | 生物多様性と生態系サービス/食糧 | 有機農業の面積(水稲) | 90ha ※当社試算 |

※カテゴリ1におけるデータの精緻化、カテゴリ11における研究開発の促進

会社情報/株式情報

会社情報 (2023年12月31日現在)

| | | | |
|-------|---------------------------------|------|----------------------|
| 社名 | 井関農機株式会社 ISEKI&CO.,LTD. | 創立 | 1926年(大正15年)8月 |
| 本社 | 〒799-2692 愛媛県松山市馬木町700番地 | 資本金 | 233億4,474万円 |
| 本社事務所 | 〒116-8541 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号 | 従業員数 | 連結：5,457名 単体：774名 |

株式情報 (2023年12月31日現在)

| | |
|----------|----------------------------------|
| 証券コード | 6310 |
| 発行可能株式総数 | 69,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 22,872,034株 (自己株式112,959株を除く) |
| 単元株式数 | 100株 |
| 株主数 | 19,238名 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所プライム市場 |
| 事業年度 | 毎年1月1日から12月31日まで |
| 定時株主総会 | 毎年3月下旬 |
| 基準日 | 定時株主総会・期末配当： 毎年12月31日 |

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関 三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

大株主(上位10名)

| 大株主の氏名 | 持株数(株) | 持株比率(%) |
|-------------------------|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 2,211,600 | 9.66 |
| 株式会社みずほ銀行 | 1,070,800 | 4.68 |
| トセキ株式会社保有会 | 981,554 | 4.29 |
| 農林中央金庫 | 868,785 | 3.79 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 865,800 | 3.78 |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 800,000 | 3.49 |
| 井関営業・販社グループ社員持株会 | 728,200 | 3.18 |
| 株式会社伊予銀行 | 580,042 | 2.53 |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 434,500 | 1.89 |
| 共栄火災海上保険株式会社 | 352,700 | 1.54 |

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。また、自己株式には、役員向け株式交付信託の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式254,700株は含まれておりません。

株価推移

