

人と大地のハーモニー



NIKKEI  
**Smart Work**  
★★★ 2021



地球温暖化対策のための国民運動  
「COOL CHOICE」に賛同しています。



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い合わせ先

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

2021年6月発行

# 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 豊かな社会の実現へ貢献していきます。



## 企業理念

### 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

## 目 次

井関グループの価値創造	コーポレートガバナンス …… 39
価値創造の軌跡 …… 3	役員一覧 …… 41
井関グループについて …… 5	リスクマネジメント …… 43
強みを活かした井関グループの 価値創造プロセス …… 7	コンプライアンス …… 45
特集 井関グループの強み …… 9	〈社会—Social—〉
トップメッセージ …… 15	お客さま満足向上と品質づくり …… 47
リスクと機会 …… 21	サプライチェーンマネジメント …… 49
井関グループが目指すSDGs …… 22	地域社会への貢献と国際協調 …… 50
新型コロナウイルス感染拡大下における 井関グループの対応 …… 23	人材育成と活用 …… 51
DXの推進によるビジネスモデルの転換 …… 24	従業員のエンゲージメント向上 …… 53
脱炭素社会の実現に向けて …… 24	〈環境—Environment—〉
井関グループのマテリアリティ …… 25	環境マネジメント …… 55
国内営業カンパニー …… 27	気候変動への対応 …… 57
海外営業カンパニー …… 29	環境適合設計への取り組み …… 58
開発製造カンパニー …… 31	生物多様性の保全 …… 58
財務・資本戦略 …… 33	財務・非財務データ
価値創造を支える取り組み	財務ハイライト …… 59
井関グループのサステナビリティ …… 35	財務サマリー …… 60
ステークホルダーエンゲージメント …… 36	非財務ハイライト …… 61
〈ガバナンス—Governance—〉	会社情報 …… 62
ガバナンスメッセージ …… 37	

## 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーを対象に、井関グループの企業価値向上に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目的に、財務・非財務情報の両面からご紹介しています。

## 対象期間

2020年1月～2020年12月  
ただし、一部2021年1月以降の情報を含まず。

## 対象範囲

原則として、井関農機と国内外のグループ関係会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

## 参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告書フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRIスタンダード
- ISO26000
- 環境省「環境報告書ガイドライン (2018年度版)」
- 環境省「環境報告のための解説書 ～環境報告ガイドライン2018年版対応～」

## コミュニケーションマップ

井関グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るため、各種ツールを通じて、さまざまな情報を発信しています。今後もステークホルダーの皆さまに井関グループをご理解いただけるよう、建設的な対話と積極的な情報開示に努めていきます。



## 将来の予測・計画・目標について

本レポートの掲載内容のうち、将来の見通しに関する記述については、作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものでありますが、潜在的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などにより実際の結果と必ずしも一致するものではありません。

※記載金額及び株式数は、表示単位未満を切り捨てて表記しています。

# 価値創造の軌跡

1926年 ▶ 「井関農具商会」を創立  
1936年 ▶ 「井関農機株式会社」を設立



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  
1971年 ▶ ブラッセルにN.V. ISEKI Europe S.A.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



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



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・テクニカル・トレーニング・センター（ITTC）を設立  
▶ ISEKI SALES（THAILAND）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 Holdig S.A.S（現：ISEKI France Holding S.A.S）の子会社化  
2015年 ▶ 夢ある農業総合研究所を設立  
2016年 ▶ ISEKI（THAILAND）CO.,Ltd.を設立  
▶ 設計基本技術トレーニングセンター（IETC）を設立  
2017年 ▶ ISEKIグローバルトレーニングセンター（IGTC）を設立  
2020年 ▶ タイ販売会社 IST Farm machineryを子会社化



## 主な社会課題・ニーズ

- ▶ 戦後の食糧増産
- ▶ 高度経済成長期のはじまり
- ▶ 高度経済成長期、都市部への人口集中による農業労働人口の減少
- ▶ 農業の近代化
- ▶ グローバル化の進展
- ▶ 農業従事者の減少、高齢化の進展
- ▶ 食の安心・安全への関心の高まり
- ▶ 食料自給率向上
- ▶ 農業の持続的発展
- ▶ 農業経営の大規模化
- ▶ 農業従事者の減少、高齢化の進展
- ▶ 農作物の高付加価値化

## 井関グループのソリューション

- ▶ 食糧増産を支える農業機械の開発と普及
- ▶ 農業機械の大型化と多様化
- ▶ 稲作の機械化一貫体系の確立
- ▶ 省力、低コスト農業に貢献する機械の開発
- ▶ 野菜作における機械化
- ▶ 生産性向上に貢献する大型機械の開発
- ▶ 営農提案・サポートなどソフト面の強化
- ▶ 先端技術やデータを活用したスマート農業の実現
- ▶ 環境保全型農業の推進

### 1926年▶ 全自動籾摺機

自動選別機に籾はぎ機を取り付けた全自動籾摺機を開発。



### 1965年▶ 日本の湿田に適したトラクタ

国産トラクタとして抜群の性能を備えたトラクタTB20を開発。富士山登頂も成功。



### 1966年▶ 世界初の自脱型コンバイン

稲の刈取りから脱穀までの作業時間を16分の1に短縮。高能率、小型軽量、手ごろな価格で人気となり、生産が追い付かない状況が続いた。



### 1967年▶ 欧州向け耕うん機の販売

当社の欧州事業のスタートとなった耕うん機の輸出・販売を開始。日本で培った技術を海外へ展開。



### 1971年▶ 後傾苗タンク式歩行田植機

プラスチック製フロートを使用した2輪後傾苗タンク式歩行田植機の開発に成功。田植機の代名詞「さなえ」の誕生。



### 1988年▶ 当社初の乗用モア（芝刈機）

ディーゼルエンジンを搭載した本格仕様の乗用モアであり、欧州の景観整備市場でISEKIブランドの高いポジションを確立させたモデル。



### 1988年▶ 野菜作の機械化へ。「ナウエルシステム」の誕生

紙ポットと培土を中心とした当社独自の野菜苗「ナウエルポット苗」とその苗を植える全自動野菜移植機「ナウエルPV101」を開発。



### 2009年▶ 業界最速の自脱型コンバイン

当時業界最速の最高作業速2.0m/sの6条刈りコンバインを開発。業界初となる7条刈りコンバインを開発。



### 2014年▶ 欧州向けセンターコレクト型乗用モア（芝刈機）

小回り性に優れた日本製初のセンターコレクト型の高馬力フロントモアSF4シリーズ。プロユーザーのニーズに応える欧州向け景観整備用機械の旗艦シリーズ。



### 2015年▶ 業界初！植物生育診断装置

植物の光合成能力を計測し、人の目では確認できない植物の状態をデータ化。病害を未然に防ぐなど、最適管理・生育に貢献。



### 2016年▶ 業界初！可変施肥田植機

田植えと同時に適切な施肥量にコントロールする画期的な田植機。肥料コスト低減や倒伏低減に貢献。



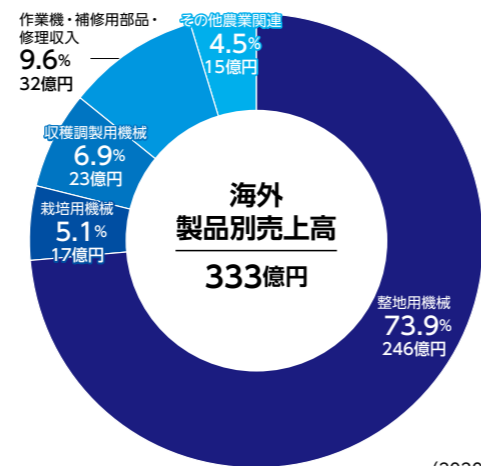
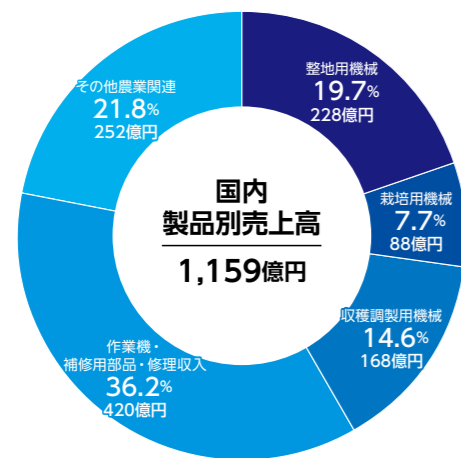
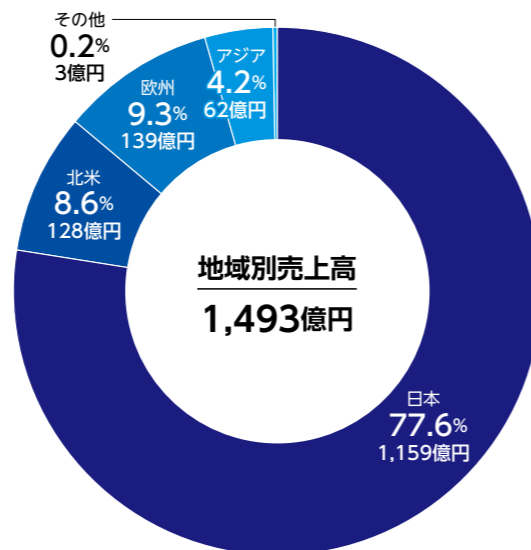
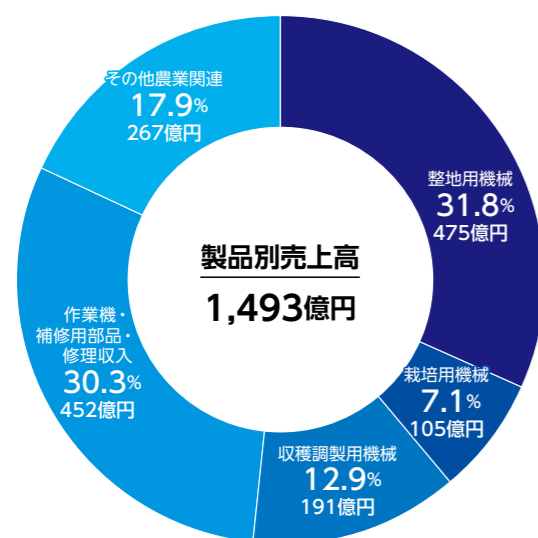
### 2018年▶ ロボットトラクタの開発

有人監視下での農作業の超省力化を実現。未来農業への大きな一歩となる農業機械。



# 井関グループについて

井関グループは、稲作や野菜作などに関する農業用機械や景観整備用機械の開発、製造、販売・サービスを主な事業活動として展開しています。



(2020年12月期末実績)

## 整地用機械

トラクタ、耕うん機、乗用管理機、芝刈機など



## 栽培用機械

田植機、野菜移植機



## 収穫調製用機械

コンバイン、バインダ、ハーベスタ、粃すり機、乾燥機、計量選別機、野菜収穫調製機など



## 作業機・補修用部品、修理収入



## その他農業関連

農業用施設工事、農業用資材、コイン精米事業、炊飯事業など



**従業員数 (連結)**  
**5,510名**

開発、製造部門 …… 1,756名  
販売部門 …… 3,384名  
その他部門 …… 370名

(2020年12月末現在)

**● 系列販売会社**

- (株)中セキ北海道
- (株)中セキ東北
- (株)中セキ関東甲信越
- 群馬中セキ販売(株)
- (株)石川商会<sup>(※1)</sup>
- (株)中セキ関西中部
- 三重中セキ販売(株)
- 奈良中セキ販売(株)<sup>(※1)</sup>
- (株)西岡商会<sup>(※1)</sup>
- (株)中セキ中四国
- (株)中セキ九州

**● 主な事業所**

- 本社 (松山事業所)
- 本社事務所 (東京)
- 砥部事業所
- 熊本事業所
- 新潟事業所
- つくばみらい事業所
- 茨城センター
- 関西事業所

**● 関係会社**

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

国内外のグループ力を発揮した事業活動を展開しています。  
また、井関製品は、世界100以上の国や地域で愛用されています。

ベルギー N.V. Iseki Europe S.A. (ISEKIヨーロッパ)<sup>(※1)</sup>

フランス ISEKI France S.A.S. (ISEKIフランス)

ドイツ Iseki-Maschinen GmbH Deutschland (ISEKIドイツ)<sup>(※1)</sup>

イギリス PREMIUM TURF-CARE LTD. (ISEKI UK)<sup>(※1)</sup>

アメリカ AGCOグループ<sup>(※3)</sup> (アトランタ)

タイ IST Farm Machinery<sup>(※2)</sup>

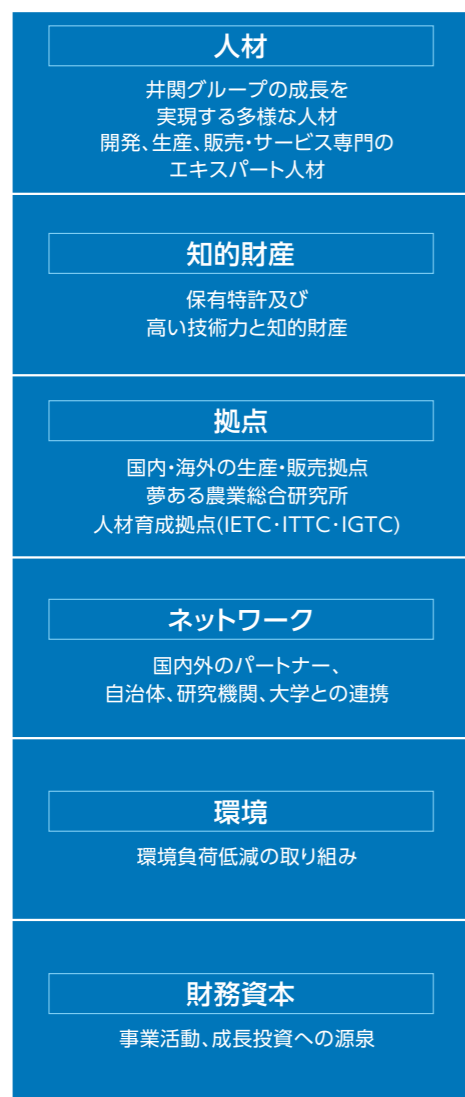
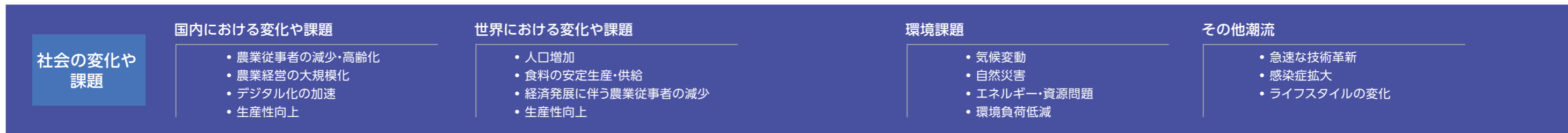
インドネシア PT. ISEKI INDONESIA<sup>(※2)</sup>

中国 東風井関農業機械有限公司<sup>(※1, 2)</sup> (湖北省襄陽市、江蘇省常州市)

※1: 非連結 ※2: 合併 ※3: OEM供給先

# 強みを活かした井関グループの価値創造プロセス

井関グループは、企業理念やガバナンスを根幹とし、人材、知的財産など井関グループを支える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した商品やサービスをお客さまに提供することで、社会的価値と経済的価値を創造してきました。この価値創造のサイクルを回し続けることで、農業をはじめとする社会課題の解決に貢献すると同時に、井関グループの持続的な成長と企業価値向上につなげ、「豊かで、持続可能な社会の実現」へ貢献していきます。



多様なニーズに対応した商品・サービスの提供



価値創造を実現する井関グループの強みは、「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。96年の歩みの中で培ってきた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、社会的価値と同時に経済的価値を創造し続けていきます。

井関グループの3つの強みをさらに強化させ、国内・海外事業の持続的な成長につなげていきます。



知的資本 人的資本 製造資本

## 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技術力

技術力

ISEKI

連携によるイノベーション

営農提案・サポート力

社会関係資本

## 連携によるイノベーション

国内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する力

知的資本 人的資本 製造資本

## 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、お客様の課題を解決する営農提案・サポート力

## 強みを支える主な事業拠点

製造資本

### 夢ある農業総合研究所

夢ある農業総合研究所では、農業の新しい価値を創造するため、国や自治体、研究機関、大学、民間企業、JA、生産者の皆さまと連携を強化しながら、先端技術や先端営農技術を活用したスマート農業の研究・実証・普及に取り組んでいます。

また、営農提案・サポート力を強化するためのプロ人材の育成にも注力しています。



茨城県つくばみらい市にある夢ある農業総合研究所

### 研究開発・生産拠点

愛媛県にある研究開発拠点では、お客様のニーズや課題を解決するための商品研究開発や次世代において求められる商品の先行研究に取り組んでいます。

生産拠点は、国内4カ所、海外3カ所にあり、海外の生産拠点においても国内同様の高品質な商品づくりができるよう連携した生産体制を構築しています。



グローバル生産拠点のPT. ISEKI INDONESIA

## 強みを強化するための人材育成

人的資本

### 専門研修を通じたエキスパート人材の育成

「開発」「生産」から「販売・サービス」まで一貫した専門の人材育成体制を構築し、お客さまから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ます。技術等を競う各種コンクールを開催し、グループ全体でのレベ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、日本で培った技術をグローバルに展開しています。

2020年度以降の研修においては、オンラインでの研修と組み合わせながら、各分野の人材育成に取り組んでいます。

開発	生産	販売・サービス
<b>IETC</b> 設計基本技術 トレーニングセンター 若手設計者の育成	<b>ITTC</b> ISEKIテクニカル トレーニングセンター 国内外の生産現場の リーダー育成	<b>IGTC</b> ISEKIグローバル トレーニングセンター 国内外の セールス・サービススタッフの育成
		
2020年 研修人数 455名	2020年 研修人数 214名	2020年 研修人数 451名

## 強みを支える知的財産戦略

知的資本

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、一貫して農業の効率化・省力化を追求し続け、農業や社会の変化、世の中のニーズに対応した井関独自の技術で、数々の画期的な農業機械を開発してきました。強みを支えるため、戦略的な知的財産戦略に取り組んでいます。

### ○井関グループの高い技術力の証

当社の日本における特許の分野別登録数や高い特許査定率、発明表彰等の受賞件数は、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。この知的財産に裏打ちされた技術力を活かし、他社との差別化を図っています。

分野別公開数・分野別登録数					
年	2000~2006	2007~2014	2016~2017	2018	2019
分野	農水産	その他の特殊機械			
順位	1位		2位		1位

特許査定率					
年	2004~2010	2011	2012~2017	2018	2019
特許査定率	83.7~91.8%	91.8%	94.7~100%	96.4%	97.7%
順位	1位	2位	1位	2位	1位

**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 **208件**

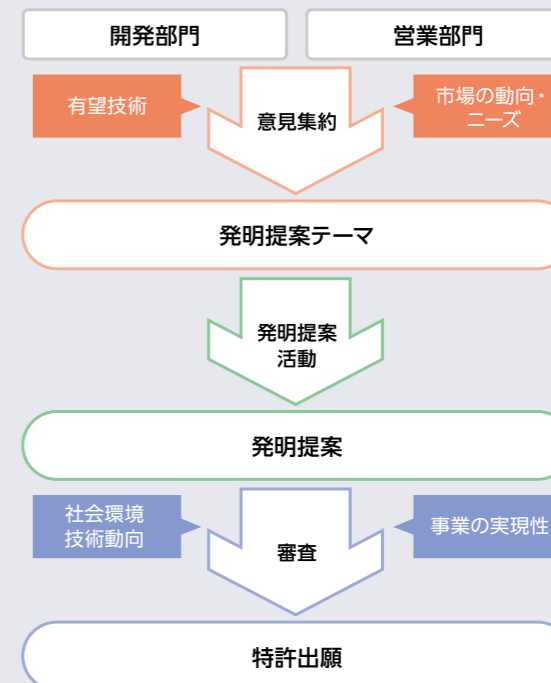
(2021年6月現在)

### ○発明の創出と権利化

当社グループでは、特許権の取得が競争優位の実現にとって重要であるという考えから、コア技術の創造活動とその活動で得られた知的成果である発明や創作を戦略的に権利化・活用するなど、イノベーションにつなげる知的財産活動を展開しています。

有望技術や市場動向・ニーズを勘案した発明テーマに基づき、発明提案活動を強力に推進しています。また、各製品を担当する技術者を集め、農作業全体を体系的に捉えた発明創造活動を行い、技術の水平展開による発明の質と量の向上に努めています。提案された発明を、将来の社会環境や技術動向、事業の実現性を加味しながら審査し、実効性の高い発明について権利化することにより、自社技術の保護と商品開発の優位性を高めています。

当社は、2025年の創立100周年に向けて、電動化やスマート農業（ICT、ロボット等）等の先端技術関連の発明提案を重点課題としており、全発明提案件数中60%以上に増加させ、先端技術関連の知的財産網を確立します。



## 強みをかけあわせた取り組み

### 事例1 幅広い作物に適応した「半自動野菜移植機PVHR200」の開発

技術力

近年拡大傾向にある野菜作市場においては、機械化のニーズが高まる一方、地域・作物により作付け体系が大きく異なるため、機械の汎用性を高めていくことが求められています。

半自動野菜移植機PVHR200シリーズは、多くの野菜生産者の要望に応え、株間（苗と苗の間）を27段階で調節できるほか、条間（苗の列と列の間）を30~70cmの無段階調整を可能にするなど、作付け体系への適応性を大幅に向上させ、1台で幅広い作物に適応した乗用型の半自動野菜移植機です。

この半自動野菜移植機 乗用2条の開発は、農業食料工学に関する技術の進捗に貢献するとして、一般社団法人農業食料工学会「2020年度開発賞」を受賞しました。



voice



#### >> 開発者の声

アプリケーション部  
野菜作機械・研究グループ  
野菜作移植・研究チームリーダー  
山根 暢宏

半自動野菜移植機PVHRシリーズは、歩行型の軽量コンパクトな取扱性と植付け作業時に乗車作業ができるスタイルを兼ね備えた、これまでにない新ジャンルの野菜移植機です。

その中でも今回開発賞を受賞したPVHR200は、作業者の取扱性、安全性、作付け体系への適応性を更に向上させた商品で、市場からも高い評価を得ています。

今後も野菜作機械の拡販に向けて市場競争力のある新たな商品の開発・提供に取り組んでいきます。

### 事例2 旋回アシスト機能を搭載した乗用田植機PR、PRJシリーズの開発

技術力

当社は、田植機の代名詞「さなえ」誕生50年を機して、乗用田植機PR、PRJシリーズを発売しました。本シリーズは、従来機の高い基本性能は継承しつつも、先端技術を搭載した革新的な乗用田植機です。

従来の直進アシスト機能に加え、旋回アシスト機能（オペレスタター®）を新たに追加させることで、植付け中の直進操作だけでなく旋回時のハンドル操作も田植機がアシストできるようになりました。これにより、不慣れな方でも簡単かつ精度の高い植付けができ、人手不足の解消や長時間作業による疲労の軽減と作業効率の向上に寄与します。

このような当社独自の発明を保護するため、開発・営業・知的財産部門が一体となって戦略的に知財権を取得しています。



### ○PR・PRJシリーズの権利件数（国内）

(2021年3月末現在)

	特許権	意匠権
登録済	107	49
出願中	21	7

事例3 研究機関や大学との共同研究開発

井関グループでは、農業機械の研究・開発において、試験研究機関や大学などと共同研究開発を行い、技術開発の迅速化と効率化を図っています。連携により将来必要となる技術や商品化を早期に実現させることで、持続可能な農業の発展に貢献しています。

○愛媛大学との研究連携協定と寄付講座の継続実施

当社と愛媛大学は、2005年に食料の安定供給に関する学術研究の更新と研究成果の地域社会活用を推進を図ることを目的に「知能的食料生産システム」研究連携協定を締結しました。さらに、2010年には植物工場拡大普及のための研究開発及び人材育成を行うため、寄付講座「植物工場設計工学」を開設、その成果として2015年に業界初の「植物生育診断装置 PD6C」を商品化しました。今後も愛媛大学との連携を強化し、情報通信技術（ICT）、人工知能（AI）、及びロボット化技術を統合した最先端の栽培技術により、安全・安心な食料を含む農作物の生産性を飛躍的に高めるとともに、農業のスマート化、地域社会の活性化に貢献していきます。

技術力 × 連携によるイノベーション



植物工場と植物生育診断装置

2020年度の  
共同研究開発実績

試験研究機関 10テーマ  
大学 2テーマ

事例4 農業の見える化に向けたGAP認証取得のサポート

営農提案・サポート力

井関グループは、生産者の農業経営を総合的にサポートする取組みのひとつとして、GAP認証取得に向けたサポートを行っています。

voice

>>生産者の声



生産者のMトラスト株式会社 延岡農場 甲斐氏(左)と株式会社中セキ九州 販売促進部 吉川氏(右)

宮崎県には、ピーマンやキュウリなどさまざまな農産物の産地が県内各地にあります。近年では担い手不足から耕作放棄地や荒れ地が増えてきています。私は耕作放棄地や地元の雇用を活用し、2019年9月に生産法人を立

ち上げました。農業経営の安定と安全な農産物生産を確立するため、(株)中セキ九州のJGAP指導員サポートのもとJGAP認証取得に取り組みはじめました。

JGAP認証取得をするには、安全性の高い農産物の生産計画や基準、従業員の労働安全を守るために農業生産工程をマニュアル化し、作業のやり方を管理する必要があります。普段気にとめていなかった手洗いや機械の洗車方法、キャベツの収穫方法などを従業員みんながわかるマニュアルを作成することはとても大変でしたが、認証取得へ向けて一つひとつの課題に取り組んだことにより、どこでどのように管理・生産された農産物なのか、農場管理を「見える化」することができ、農産物の安全性が確保につながっていると実感しています。

今後は、従業員へマニュアルを徹底してもらい、更なる作業効率のアップと来年度の作付計画にも役立てていきたいです。安全で美味しい農産物を提供するとともに、地域に根差した持続可能な農場運営に取り組んでいきたいと考えています。

**GAPIについて** GAPとは「Good Agricultural Practice」の略で、持続可能な農業の実現に向けて生産者が活用する農場管理の手法。JGAPは、日本GAP協会が認証する日本版の農業生産工程管理であり、農業現場での肥料・農薬の管理や労働安全などを第三者機関が審査し、審査基準を満たすことにより与えられる認証です。JGAPを実践することにより、食品事故や農作業事故の抑制、環境保全、人材の育成、作業の効率化等に役立つとともに、消費者の信頼の確保が期待されています。

事例5 グローバル戦略パートナーとの連携

技術力 × 営農提案・サポート力 × 連携によるイノベーション

○AGCO社

グローバルメジャーであるAGCO社と連携し、世界各国へ当社製品のOEM供給を行っています。特に北米ではコロナ禍で集り特需、ライフスタイルの変化が見られ、コンパクトトラクタ市場が広がりを見せています。そこへAGCO社の販売網を活用し、当社製品のさらなる販売拡大につなげています。

○TAFE社

インドで農業機械メーカー2位のTAFE社と連携し、当社製品の販売網の拡大や技術提携を行っています。2019年からインドで販売を開始した田植機は高い評価をいただいております。2020年には前年と比べ約10倍の販売台数となりました。

TAFE社向けに機械の整備指導・技術サービス研修を実施するなど、連携強化に努めています。また、機械のみならず、育苗技術研修を実施するなど、日本で培った営農栽培技術やノウハウを普及させることで、農業の機械化との相乗効果を促進し省力化や生産性の向上につなげています。



北米向けOEM供給を行っているコンパクトトラクター



井関スタッフによるTAFE社での研修

事例6 国や自治体との連携

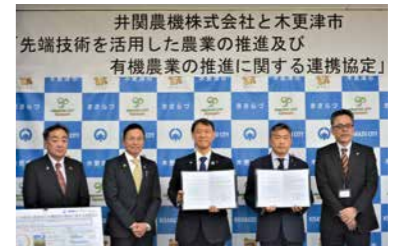
営農提案・サポート力 × 連携によるイノベーション

井関グループでは、国や自治体と連携し、実際の農業現場でスマート技術などを用いた実証を行い、低コスト省力技術の開発及び普及に向けて取り組んでいます。

○木更津市とスマートオーガニック農業で連携協定

当社は、2021年3月に千葉県木更津市と「先端技術を活用した農業の推進及び有機農業の推進に関する連携協定」を締結し、スマート農業及び有機農業の実践、検証を開始しました。

有機農業では農薬を使わずに除草することが求められることから、遠隔で雑草の生長を抑えるための「水管理技術」、また発生した雑草を取り除く「除草技術」によるスマートオーガニック技術を活用し、生産技術の向上、コストの低減、高品質農作物の栽培方法の確立を図ることで、農業の持続的な発展を目指しています。



木更津市との調印式

事例7 女性農業者の活躍促進に向けた取り組み

技術力 × 営農提案・サポート力 × 連携によるイノベーション

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。井関グループは、女性農業者のさらなる活躍をサポートするため、農林水産省「農業女子プロジェクト」に参画し、全国で農業機械の取扱いセミナーの開催や安全に使用いただくためのわかりやすいマニュアルの作成、農業女子の皆様とともに「みんなに使いやすい」農業機械の開発に取り組んできました。

2020年は新型コロナウイルスの影響により対面での実施が難しいことから、新たな取り組みとしてGAPや6次産業化、土づくりなど農業経営に役立つオンライン座談会を開催しました。

- 農業機械取扱いセミナー・オンライン座談会開催数(累計) : 35回
- 当社プロジェクトへの参加人数(累計) : 700名以上

- 参加者の声
- 「農作物の栽培に欠かせない土づくりのポイントを学ぶことが出来た」
  - 「オンライン開催は気軽に参加でき、全国の農業女子と交流する機会にもなった」



農業機械取扱いセミナーの様子



トップメッセージ

「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



『次の100年に向けて…』

井関農機株式会社  
代表取締役 社長執行役員

富安 司郎



新型コロナウイルス感染症対応について

エッセンシャルな農業、景観整備事業を支え続ける

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況に置かれている方々の回復を、心よりお祈り申し上げます。また、医療従事者をはじめとする、最前線の現場でご尽力されている皆さまには、心より敬意を表します。

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大が国内外の経済活動に大きな影響を与えました。当社グループの事業環境においても、国内では展示会をはじめとした営業活動の自粛による農機製品の売上が減少しました。海外では、北米向けコンパクトトラクタの巣ごもり特需があった一方、欧州でのロックダウン影響やタイでのコロナ影響による農家所得の低下に伴う出荷減少がありました。

2021年の当社グループを取り巻く環境は、国内外とも

に新型コロナウイルス感染症が依然残るものの、ワクチンの普及等により徐々に収束に向かい、2021年度中には社会活動や経済活動も緩やかに回復していくものと仮定しております。その中で、Webを活用したバーチャル実演会や小規模オンライン商談会など営業活動の工夫や在宅勤務、分散業務等新しい働き方をはじめとしたニューノーマルなビジネススタイルを推し進めてまいります。

また、このコロナ禍において、食料の安定供給や食料自給率の向上など食への関心が高まっております。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止めてはならないエッセンシャルビジネスとして重要度が再認識されております。これらを支える当社グループは、今後も変革し続け存在感を示していかなければなりません。

前中期経営計画〔2016年～2020年〕の振り返り

想定環境からの乖離もあり売上・収益ともに大きく未達も施策は着実に進む

当社グループは、創立100周年となる2025年には「農業機械総合専門メーカーとして、国内・海外市場で確固たる地位を築く」の実現に向け、2016年に前半5ヶ年を重要なステップと位置付け中期経営計画を策定し活動してまいりました。

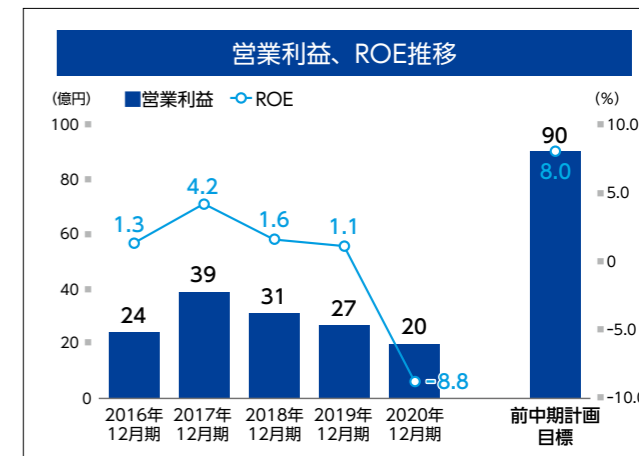
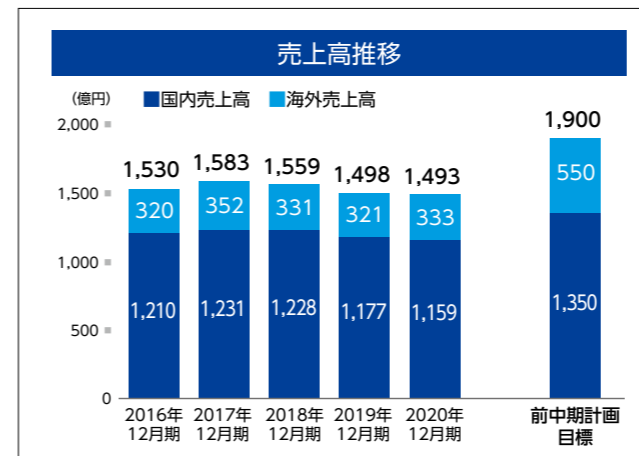
しかしながら、日本国内では消費増税前の駆け込みとその反動減や自然災害などが農機需要に影響を与え、海外では成長エンジンと位置付けたアセアン・中国市場で成長の踊り場状態が継続するなど、国内・海外ともに当初想定していた事業環境に大きな変動がありました。加えて、昨年からの新型コロナウイルス感染症の影響も大きく前中期経営計画最終年の2020年は、数値目標を大幅に下回る結果となりました。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は予測不可能

なものでした。しかし、予測不可能性は常にありえることです。当社グループとしてこのような事態にも柔軟に対応し、持続的に成長していかなければなりません。そのために、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が必要であり、固定費低減をはじめとした収益性の改善が欠かせません。

一方、基本戦略に沿った取り組みは、国内販売会社における修理や部品などメンテナンス収入の向上や、海外向け商品の収益改善、PT.ISEKI INDONESIAの採算性向上など一定の成果として結びつけることができました。前中期経営計画での成果を継続して成長させていくとともに残課題の解決に向けて、今回、2021年から2025年の5年間の新中期経営計画を策定しました。

【 前中期経営計画期間中の実績推移 】



【 基本戦略の主な成果と引き継ぐべき残課題 】

	主な成果	引き継ぐべき残課題
激変する国内農業への対応強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売・サービス体制広域化 広域販売会社再編 10社 ⇒ 6社体制</li> <li>収支構造改革 メンテナンス収入増加 ⇒ 販売会社利益率改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型、先端、野菜作の取り組み施策強化</li> <li>販売会社収益体質の更なる強化</li> </ul>
海外事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略パートナーとの提携拡大 イギリス、インド</li> <li>市場にマッチした商品開発・投入 排出ガス規制対応、先端、コンパクトトラクタ等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更なる連携強化による事業拡大</li> <li>ニーズ変化に対応した商品開発 (欧州：電動化、中国：ハイエンド等)</li> </ul>
開発・生産最適化による収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出ガス規制エンジン内製化 コスト低減、競争力強化</li> <li>インドネシア事業の収益改善 PT.ISEKI INDONESIA黒字定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の不採算商品の収益改善、低コスト設計の抜本的見直し</li> <li>生産区分最適化</li> </ul>

## 新中期経営計画〔2021年～2025年〕

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

### 事業環境と課題

当社グループを取り巻く事業環境は、国内では、農家戸数の減少と農業の大規模化や作付転換、スマート農業化などが見られ、農業構造が大きく変化してきております。海外では、地域ごとに環境は異なりますが、多様なニーズや競争激化など、事業環境は常に変化しております。

また、国内外共通事項としては、新型コロナウイルス

感染症の影響、世界的な食料問題、気候変動リスクなど多岐に亘っております。

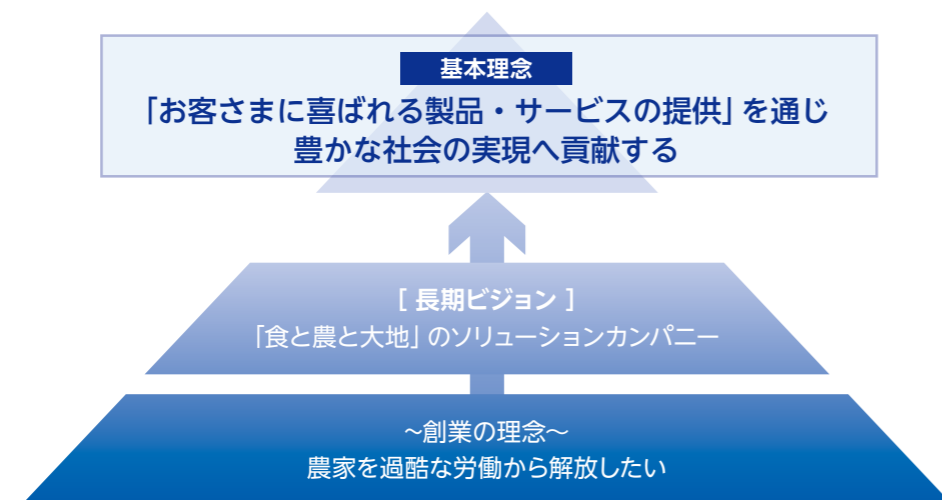
上記の環境認識のもと、当社グループは①需要、ニーズ変化への対応②財務体質改善・収益拡大③ESGへの取り組み強化④技術革新の実現 を経営課題と認識し、長期ビジョンの実現に向けて各種の施策を推し進めてまいります。

環境認識		経営課題			
国内	海外	需要、ニーズ変化への対応	財務体質改善・収益拡大	ESGへの取り組み強化	技術革新の実現
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 農家戸数の減少と大規模化</li> <li>✓ 作付転換</li> <li>✓ スマート化、規制改革 (WAGRI、オープンAPI、DX他)</li> <li>✓ 低価格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域毎の多様な環境</li> <li>✓ 高機能化 ⇄ 低価格化 (多様なニーズ)</li> <li>✓ 競争激化</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ウィズ～アフターコロナ、世界的食料問題、気候変動リスク</li> <li>✓ ビジネスモデルの変化(モノからコトへ)</li> <li>✓ 環境意識の高まり(排出ガス、電動)</li> <li>✓ 非財務情報の開示要求の高まり、SDGs</li> <li>✓ 法規制変化への対応、コンプライアンス</li> </ul>					

### 基本理念 (パーパス)

当社グループは今日まで「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の理念を連綿と受け継ぎ、2025年には創立100周年を迎えます。2026年以降の次の100年間においても、当社グループが農家に最も寄り添う存在であり続けるためにも、新中期経営計画の5年間でしっかりと礎づくりを実行し飛躍を果たします。

私たちが次の100年に向けて目指す基本理念は、「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。これからは製品の提供だけではなくサービス(情報・コト・機能など)にも注力し、お客さまに喜ばれる井関として活動を続けてまいります。



### 当社グループの目指すもの

当社グループは2030年の長期ビジョンを、「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～としました。

「農」は「食」と「大地」を守り、豊かな「人・社会」を実現しています。その「農」と「農家」を支えるのが当社

グループであり、これらに関連する課題を解決していく企業であり続けたいという想いを込めています。

事業環境が大きく変化する中で、当社グループは農業機械総合専門メーカーとして培ってきた知見、経験などをコアに社会課題を解決し、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、7つの誓いを胸に変革してまいります。



## 基本戦略

長期ビジョンの実現に向けて、当社グループでは2つの基本戦略に沿って経営課題を解決してまいります。

### ① ベストソリューションの提供

需要やニーズの変化、技術革新への対応等の課題には、主要機種毎に市場の伸びやニーズ等を分析したうえで中期商品開発テーマを設定し、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を、開発、製造、営業が三位一体となって実行してまいります。

国内においては農業の大規模化やスマート農業化の加速、コメ以外の作物への作付転換など農業構造の変化に合わせた商品開発及び営業戦略を展開してまいります。特に大規模化は今後ますます進行していくことが予想され、開発、営業のリソースを傾注してまいります。

サービス面でも、従来より実施している大型整備拠点の拡充や大規模農家のニーズに応える教育などを引き続き強化していくことに加え、サービスの概念を「情報」にも広げてまいります。現在、デジタル技術を導入した新しい農業が始まっています。これを広めていくことも当社

グループの役割です。スマート農機から得られたデータを活用する新しい営業サービスや商品開発を展開するなど、トータルICTソリューションによりビジネスモデルの進化を図ってまいります。

海外においては、北米、欧州、アジアを中心に各地域での戦略パートナーとの協力関係を強化し事業領域を拡大してまいります。北米は、一過性の巣ごもり需要から、ライフスタイルの変化も見られ、中長期的には安定市場であると考えております。OEM先との連携関係強化に加え、商材を拡充し売上拡大を図ってまいります。欧州は景観整備市場向けを中心に展開しており、当社グループの歴史は長く井関ブランドの認知度が高い地域です。引き続き市場ニーズに合った商品開発を進めるとともに、電動製品の研究開発も進め、景観整備市場でのポジションアップを図ってまいります。稲作を中心としたアジアは、農業市場の拡大が最も期待できる地域です。特にアセアンでは、前期末に連結子会社化したIST Farm Machineryを核として、日本で培った技術やノウハウを展開し、売上拡大を図ってまいります。



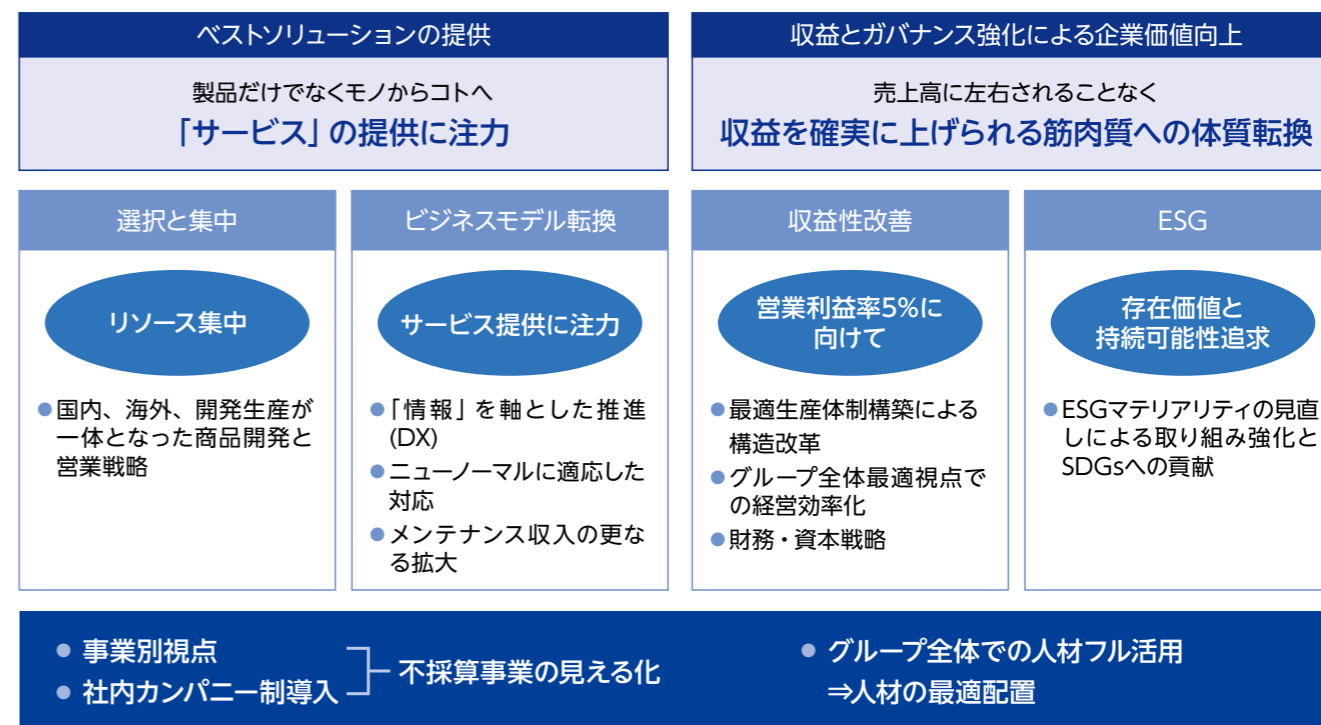
### ② 収益とガバナンス強化による企業価値向上

当社グループの課題である収益性については、構造改革と経営効率化により改善を図ってまいります。構造改革では、生産体制の再編成及び事業・商品・リソースの選択と集中を基本的な考え方とし、特に国内製造所の最適生産体制の構築を重点施策として進めてまいります。これにより、グループの人材・設備を活性化し生産性の向上を図ります。また、経営効率化では、これまで取り組んできた業務面に加え、デジタルツールを活用した営業面や、共通設計、型式削減などによる投資効率の改善、グループ全体での人員フル活用など設計・生産・販売・サービスのそれぞれのステージでやり方を抜本的に見直す「創意的変革」を図ってまいります。これらの取り組みにより、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を果たしてまいります。

ガバナンスの強化については、取締役候補者の選任プロセスを透明化するため、独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」を2018年に設置し、2020年には取締役の報酬における審議・答申の機能を追加し「指名報酬委員会」として再編いたしました。また、取締役会の機能のさらなる向上を目的とした取締役会実効性評価の実施など、取り組みを進めてまいりました。今後は、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、さらなる態勢強化に努めてまいります。また、ESGの取り組みについては新中期経営計画策定に合わせてマテリアリティ(重要課題)を見直しました。井関らしい取り組みを通じて、社会的責任を果たしてまいります。

この基本戦略を着実に遂行することで、2025年営業利益率5%を目指すとともに企業価値向上を図ってまいります。

#### 【基本戦略と取り組みの方向性】



#### おわりに

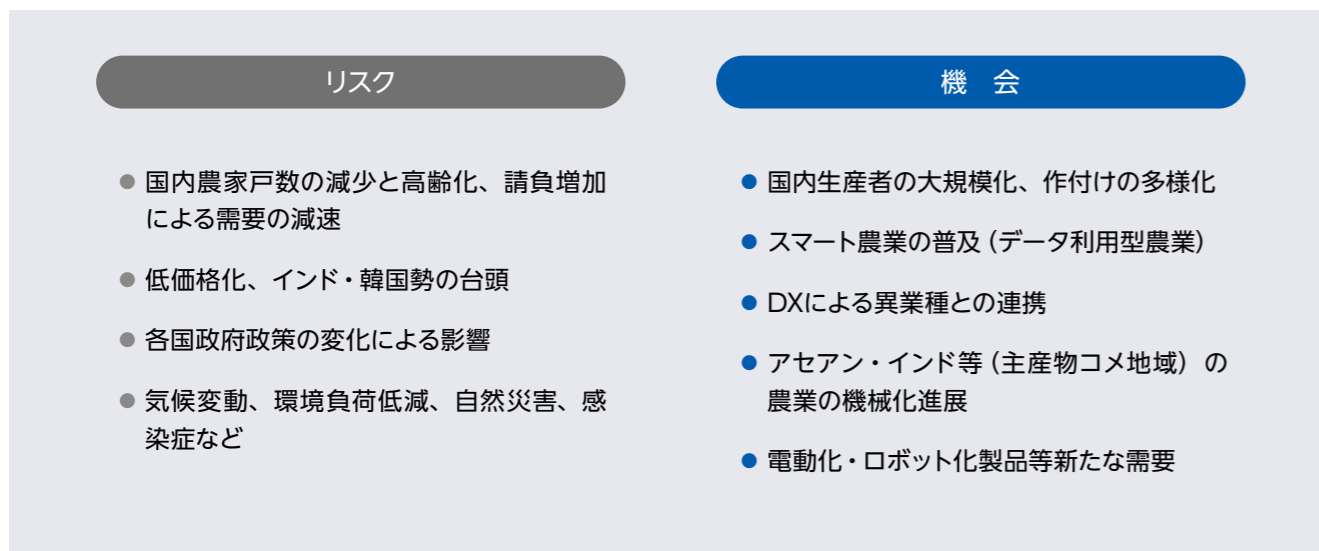
本年は、来る創立100周年に向けた新中期経営計画のスタートとなる年です。100周年に向かう中でも、「農家を過酷な労働から解放する」創業の精神や、農業機械のフロントランナーとしてのDNAは、しっかり受け継ぎ、発展させていきます。一方で事業環境は大きく変化しています。変えてはならないものを守るためにも、常に変化する事業環境を上回るだけの変革をしていかなければ

なりません。そのためにも、新中期経営計画をグループ一丸となって取り組んでいくことが重要となります。従業員を対象とした座談会や幹部を対象とした研修会など浸透策を実施し、全従業員が「変革」の意識を持ち、新中期経営計画を確かなものにしてまいります。

2025年の100周年、そしてその先の将来にも存在感を発揮し続けるために、一層の「変革」を推し進め、企業価値向上に努めてまいります。

## リスクと機会

当社グループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。外部環境におけるリスクと機会をしっかりと見極め、新中期経営計画の基本戦略である「ベストソリューションの提供」と「収益とガバナンス強化による企業価値向上」を目指していきます。



## 井関グループが目指すSDGs

井関グループは、「食と農と大地」のソリューションカンパニーとして、事業活動を通じて、SDGsをはじめとする社会課題の解決に貢献していきます。



井関グループは、スマート農機やデータを活用したスマート農業の普及・促進により、日本農業の持続的な発展に貢献しています。また、世界のコメ生産量は、アジアで全体の約9割が生産される一方、アジアの都市化に伴う農業の人手不足が課題となっています。日本で培った稲作技術を活かし、各国・地域に適した農業機械の提供を通じて、アジア農業の機械化による生産性向上に貢献しています。



当社の景観整備用機械は、欧州を中心に、公園やスポーツフィールドの緑地整備や道路清掃、除雪作業といった景観整備で活躍しています。欧州の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しています。



環境に配慮した事業活動を通じて循環型社会の実現を目指しています。製品においては、開発・製造・お客さまの使用・廃棄の各段階における環境負荷低減を目的に、環境適合設計・エコ商品の開発・提供を進めています。

## 新型コロナウイルス感染拡大下における井関グループの対応

新型コロナウイルス感染症が世界中で拡大し、社会や経済に大きな打撃を与えました。井関グループにおいても、販売面や生産面に加え、働き方などに大きな影響を受けました。2020年3月より、「新型コロナウイルス対策会議」を定期的開催し、お客さまや従業員の安全と感染防止を最優先に、事業活動への影響を最小限にとどめべく柔軟な対応を進めてきました。今後も先行き不透明な環境が見込まれるなか、今回の大きな社会変容に対する対応を一時的なものにせず、新型コロナウイルス感染症収束後においても、引き続きしなやかで強靱な企業体質への変革をグループ一丸となって進めていきます。

生産面においては、2020年1月下旬より、中国・武漢市での新型コロナウイルス感染症拡大を受け、現地関連会社東風井関農業機械有限公司の工場にて操業停止を余儀なくされましたが、3月中旬頃にはほぼ通常通りの稼働に回復しました。

国内製造所では、輸入部品の一時的な供給遅延による影響で、生産面に影響が生じましたが、7月頃にはほぼ通常通りの稼働に回復しています。

国内外の移動が制限されるなか、グローバル生産拠点であるPT.ISEKI INDONESIAでは、新商品立ち上げの際、日本からリモートでの技術指導を実施し、計画通りの生産を行うことができました。



リモートでの技術指導の様子

生産面での  
取り組み

販売・サービス面  
での取り組み



バーチャル実演会サイトの開設

安全確保に向けた  
取り組み

社会への貢献



「新型コロナウイルス対策会議」を定期的開催し、最新の情報共有と対策を図るとともに、サプライチェーンを含めた事業継続に取り組んできました。

現在も、お客さまや取引先、従業員及び家族の安全確保・感染予防を最優先に、社内外への感染拡大防止に取り組んでいます。感染拡大防止のため、衛生面での徹底に加え、在宅勤務や時差出勤の実施、フレックスタイムのコアタイムを一時的に撤廃するなど、柔軟な働き方が行える勤務体制を整えました。また、業務スペース分散等による職場密度の低減、集合研修の延期・中止やオンライン研修への切り替え、工場見学の受入中止等の対応を実施しています。

ニューノーマルに適した働き方をはじめ、引き続き、安心・安全確保に努めながら、事業継続の両立に取り組んでいきます。

中国湖北省では、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、全市内での消毒作業が行われました。東風井関農業機械有限公司の常州工場で製造したおよそ200台の乗用管理機が、武漢市や襄陽市など、湖北省の5つの市における消毒作業で活躍し、感染拡大防止に貢献しました。

コロナ禍において、食を支える農業や人々の暮らしを守る景観整備は、エッセンシャルであると再認識され、これまで以上に重要性が高まっています。井関グループは、「食と農と大地」を支える企業として、持続可能で豊かな社会の実現を目指してまいります。



当社乗用管理機での消毒作業

## DXの推進によるビジネスモデルの転換

井関グループは、製品だけでなく情報やノウハウなど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」へのビジネス転換を図っていきます。

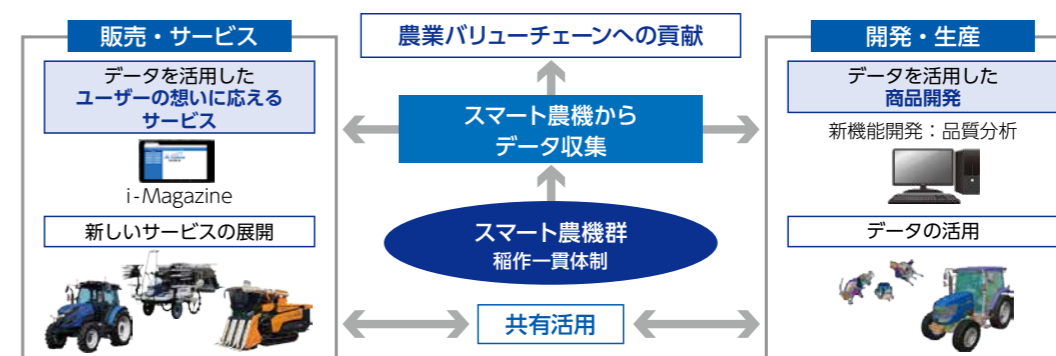
現在、データを活用した農業を行っている農業経営体は、全体の約2割弱にとどまっています\*1。井関グループでは、これまでにICTやロボット技術を活用したスマート農機の提供を通じて農業の課題解決に向けて取り組んでいますが、それらスマート農機から得られるデータや、長年培ってきた営農技術、ノウハウを活用したサービスへ新たに注力し、さらなる農業の省力化や生産性向上に取り組んでいきます。

具体的には、スマート農機で収集したデータを、オープンAPI\*2も含めて、お客さまのニーズを起点としたデータ提供へ展開していきます。販売・サービス面では、商品在庫等の情報検索、見

積書作成、動画コンテンツや取扱い説明書・パーツリスト閲覧、セールス日誌など営業活動情報を見える化するITツール「i-Magazine」を全国の販売会社に導入していきます。農業経営におけるお客さまの真のニーズに沿った情報をリアルタイムで現場へ情報提供できるほか、効率的な営業活動による働き方改革にもつなげていきます。加えて、商品開発・設計、生産に活用していきます。農業や食に関するさまざまな活動とサービスである農業バリューチェーンに貢献することで、農業や社会の変革につなげていきます。

\*1 日本におけるデータを活用した農業を行っている農業経営体数は、18万3千経営体で、農業経営体に占める割合は17%（2020年農業センサスより引用）

\*2 データ連携のための仕様を外部へ公開し、一定条件の下、他のシステムと連携する仕組み。



## 脱炭素社会の実現に向けて

井関グループは、持続可能な社会形成のため、環境保全を重要な課題のひとつとして位置付け、環境経営に取り組んでいます。

従来よりエコ商品など環境適合設計商品の開発や生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に積極的に取り組んでいますが、商品の電動化に関する研究・開発を加速させることを目的に、2021年5月1日付で「グリーンイノベーション推進室」を新たに設置しました。環境意識の高い欧州景観整備市場においては、2022年

には電動化小型トラクタモアの限定販売、2024年までには量産化する計画です。また、2021年2月より水素分野におけるグローバルな連携や水素サプライチェーンの形成を推進する「水素バリューチェーン推進協議会」へ参画するなど、水素活用についても現在検討を進めています。さらに、当社スマート農機と、長年培ってきた営農技術やノウハウを組み合わせたソリューションにより、農業全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向け、有機農業をはじめとする環境保全型農業の営業提案・サポートを実施しています。

電動化に向けた取り組み

欧州景観整備市場向け



電動トラクタプロトタイプ (2011年)

家庭菜園、ハウス向け



電動耕運機エレ菜 (2009年)

# 井関グループのマテリアリティ

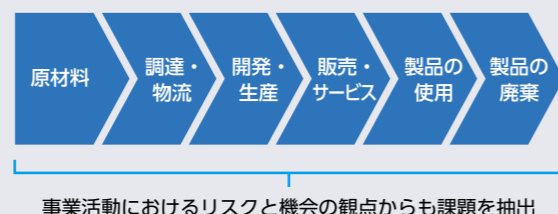
マテリアリティは、井関グループが企業理念のもと、社会と企業の持続的な成長に向け、優先的に取り組む重要な課題です。中期経営計画（2021-2025）の策定にあたり、長期ビジョンである『「食と農と大地」のソリューションカンパニー』の実現に向けてマテリアリティの見直しを行い、「事業を通じた社会課題の解決」と「持続的な価値創造と成長を支える要素」の観点から成長戦略に影響のあるマテリアリティを特定しています。

ESGの取り組み強化により、井関グループの存在価値の向上と持続可能性を追求していきます。

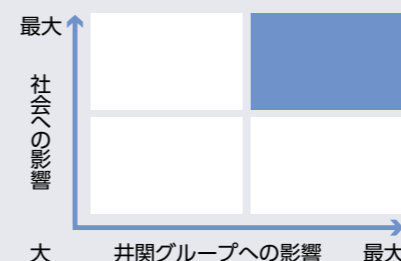
	マテリアリティ	重要テーマ	主な取り組み	KPI	社会へ提供する価値	関連するSDGs	ページ	
事業を通じた社会課題の解決 (価値創造・競争優位の源泉)	ベストソリューション提供	お客さまに満足していただける商品・サービス提供	先端技術、先進農業技術の研究開発・実証・普及	顧客・ディーラー満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業・景観整備の生産性向上、安全や環境負荷低減に貢献する商品・サービスの提供</li> <li>女性農業者の活躍促進（農業女子応援プロジェクト）</li> <li>地域社会の活性化・発展</li> </ul>		P. 9~14 P.27~32	
		知的財産活動強化	発明の創出と権利化					
		専門エキスパート人材の育成	開発、生産、セールス・サービスの専門人材育成					
持続的な価値創造と成長を支える要素	S (社会)	ブランド価値向上	顧客満足向上と品質づくり	顧客満足向上活動と商品設計審査（デザインレビュー）の実施	顧客・ディーラー満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業・景観整備の生産性向上、安全や環境負荷低減に貢献する商品・サービスの提供</li> <li>女性農業者の活躍促進（農業女子応援プロジェクト）</li> <li>地域社会の活性化・発展</li> </ul>		P.47~50
			サプライチェーンマネジメント	CSR調達の推進				
			社会貢献と国際協調	地域とのコミュニケーション活動の実施				
	S (社会)	従業員エンゲージメント向上	ダイバーシティ	女性活躍の推進	エンゲージメントサーベイの実施とスコア向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の創出</li> <li>安全で働きがいのある職場提供</li> </ul>		P.51~54
			働きやすい職場づくり	各種休暇取得の推進				
			安全労働衛生マネジメント	労働安全衛生管理の徹底				
	E (環境)	環境保全	環境適合設計（エコ商品）	エコ商品の拡充と普及拡大	CO <sub>2</sub> 排出量26%削減 エコ商品比率50%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素貢献商品の提供</li> <li>循環型社会の形成</li> </ul>		P.55~58
			環境負荷低減（CO <sub>2</sub> 排出量削減）	生産における環境負荷5物質削減				
			環境経営マネジメント	気候変動への対策、ゼロエミッション推進				
	G (ガバナンス)	企業価値向上	ガバナンス強化	取締役会の実効性評価に基づく対応	個人・長期投資家保有率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上、安定的な配当</li> </ul>		P.36~46
			リスクマネジメント	リスク統制部会の運用とリスク評価・対応				
			コンプライアンス	個人情報保護法への対応				
情報開示と建設的な対話			開示情報・対話機会の充実					

## マテリアリティの特定プロセス

**STEP 1 課題の抽出**  
 ステークホルダーとのコミュニケーションから得られた多様なニーズや要請に応えるため、ISO26000やGRIガイドライン、SDGsなどを参考にしながら、課題を抽出しました。事業活動により社会的価値、経済的価値を創出していくために重点的に取り組む課題と、環境変化や事業活動への阻害要因、地球環境への負荷など事業活動における機会とリスクの観点から課題を抽出しました。



**STEP 2 重要性の評価**  
 抽出した課題から「社会への影響」と「井関グループへの影響」をビジョンや経営戦略と関連付けながら評価しました。



**STEP 3 マテリアリティの決定**  
 取締役会の審議を経て井関グループが取り組むべきマテリアリティを決定しました。

# 国内営業カンパニー

## 営業本部長メッセージ

夢ある農業の実現に向け、ベストソリューションを提供し、持続可能な日本農業の未来を創造します。



取締役 常務執行役員  
営業本部長  
縄田 幸夫

日本農業は、高齢化による農業従事者の減少や規模拡大に向けての担い手不足など、さまざまな課題を抱える農業へのサポートが急務とされています。また、新型コロナウイルス感染症拡大による人手不足によりスマート農業への取り組みが加速しています。

このような状況の中、井関グループでは、お客さまへの営農スタイルに合った「ベストソリューションの提供」を基本戦略に掲げ、スマート農機やデータ連携によるDXの推進強化を図り、収量・品質の向上、コスト・労働負荷の低減など新たな農業バリューチェーンの構築を目指し、魅力ある「日本農業＝儲かる農業」の提案を行ってまいります。そして、農業分野における温室効果ガス削減に向けた、環境配慮型商品や有機農業取組面積拡大に向けたイノベーションにも、積極的に取り組んでいきます。

サービス面においては、「モノ」から「コト」へ、商品在庫・保有機検索、動画コンテンツi-Next、営農情報、取扱説明書・パーツリストの閲覧など、お客さまが知りたい情報に素早くお応えできる、デジタル・サポート・ツール「i-Magazine」(アイ・マガジン)や、大規模・農業クリエイターの皆さまと農業関連メーカー・ベンチャー企業がさまざまな課題に向けて共創・調和が出来る農業プラットフォーム「Amoni」(えーもにー)を2021年度より展開し、更なるソリューションの拡充を図ってまいります。

新たなステージに向けISEKIは、これからも農家の皆さまと共に、持続可能な日本農業の未来を創造してまいります。

## 商品戦略

農業構造が変化し続ける中で、スマート農機から低価格モデルまで多様なニーズに対応した商品を展開しています。

### ○大規模化に対応した農業機械

農業経営の規模拡大が進む中、当社は最先端モデルから、低価格シンプルモデルまで、栽培方法や営農規模に合わせた商品ラインナップを市場に展開しています。

近年、自動操舵機能を搭載したスマート農機へのニーズが高まっており、当社はトラクタ、田植機をはじめ、各種先端農機の商品化を推進しています。

特に、受託作業の進む田植え作業では効率的な8条クラスへの期待が大きく、自動操舵の要望が高まっています。そこで当社は、初心者でも直進作業や旋回を熟練者と同じように作業できる「直進・旋回アシスト」機能を搭載した田植機を2020年から販売を開始。8条クラスではすでに60%以上を直進・旋回アシスト機能搭載モデルが占めており、市場の要望に応じています。



直進・旋回アシスト機能付き田植機  
さなえJapan PRJ8

### ○野菜作市場に対応した商品

国内の野菜作市場は拡大傾向にあるものの、野菜生産は未だ人手による作業体系が多く、機械化一貫体系の実用化による作業の軽労化・省力化が求められています。

特に機械化が遅れている野菜収穫機において、当社は1998年に「にんじん収穫機VHC18」の商品化を皮切りに、しょうが引抜機・キャベツ収穫機・だいこん引抜機など、さまざまな野菜収穫機を商品化してきました。

今後も野菜作の多様なニーズに応える充実した品揃えを展開することで、需要拡大が見込まれる野菜市場において、規模拡大と作業の効率化をサポートしていきます。



だいこん引抜機VHD102-S

## サービス戦略

農業機械の提供のみならず、農業経営者の課題解決や、新たな農業へのチャレンジを応援するサービスを展開します。

### ○農家・井関グループ・参画企業で共創する農業プラットフォーム「Amoni」

Amoni(えーもにー)は井関グループ及び農業に関わる企業と農業経営者で構築する農業情報交換のプラットフォームです。

大規模化が進展する中、これまで以上に農業の効率化・省力化が求められており、農業経営者が求める情報は多様化・複雑化しています。Amoniによって農業現場のリアルな状況を動画や実証レポート等で共有することで、大規模農業の抱える課題を共に解決し、変化する環境に沿った新しい農業経営の構築をサポートしていきます。



2021年7月開設Amoni(えーもにー)

### ○販売・サービス体制の強化

当社グループは、効率的かつ効果的に質の高い営業サービスの提供を図るため、各地区に中核拠点となる大型整備拠点を設け、大規模農業にも対応できる体制整備により、売上シェアとメンテナンス収益の拡大を図っています。

(株)中セキ北海道 道北エリアでは顧客の大規模化に伴う機械の大型化や需要拡大に対応するため、3つの営業所を統合し大型整備センターを併設した大型拠点を開設しました。



中セキ北海道 北空知整備工場

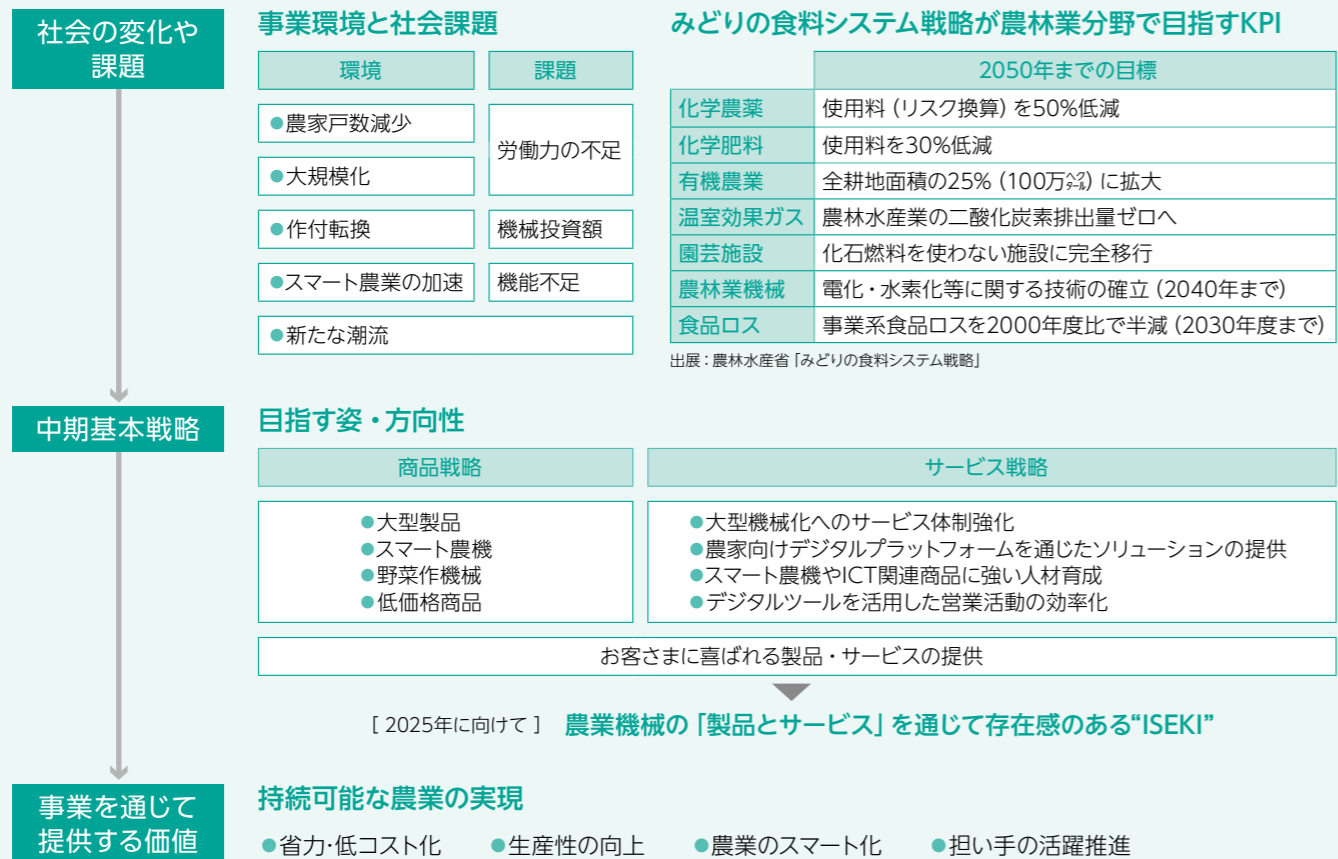
## 人材育成

農業構造の変革に柔軟に対応できる人材の育成を目的として、お客さまへの提案サポート力や技術サービス力の向上に向けたさまざまな取り組みを行っています。

### 〈主な取り組み〉

- 社内研修部門における各種専門研修の実施 (ISEKIグローバルトレーニングセンター)
  - 担い手向け対応力の強化 「スマート農機コース、プロメカニックコース」
  - 農業機械整備技能士の受験前事前講習会の実施

- 若手サービスマンのレベルアップを競う 「全国サービスマン技能コンクール」の実施 (2020年は新型コロナウイルス感染拡大防止のため未実施)
- 大規模・スマート農業研修会「チームTJ研修」の実施
- 若手社員の田植機実演応援「令和さなえ隊」の派遣



# 海外営業カンパニー

## 海外営業本部長メッセージ

食と農と大地のソリューションカンパニーとして、世界の課題解決に向けて、さらなる海外事業の拡大を目指します。



取締役 執行役員  
海外営業本部長  
谷 一哉

新型コロナウイルス感染症が直接または間接的に私たちの生活環境を一変させた中、我々井関グループの活動はエッセンシャル・ビジネスとして各地で力強く、持続可能な社会づくりへの貢献を続けています。

コロナ禍で巣ごもり需要として過去最大規模に拡大した北米の小型トラクタ市場。郊外で楽しむ趣味の園芸や農業など、大地を通じた生活の質の向上を、当社製品によってお手伝いできるチャンスは今後も増えるものと信じています。

欧州市場では、当社製品の高い品質、そしてこれまでの実績により、ISEKIのブランド名が周知されています。環境先進国である欧州各国は、環境ビジネスにより創出される経済復興、所謂「グリーン・リカバリー」を検討しています。今後は、当社製品の電動化対応も含め、さらに環境ビジネスに貢献していきます。また、さまざまな環境変化の中で、食料確保の為に農業の機械化は未だ多くの国の課題です。特にアジアでは稲作が農業の中心である地域も多く、日本で進化を遂げた農業機械の需要は急速に増加しています。当社は、昨年にタイ拠点を統括し、更なるビジネスの拡大を目指します。

新中期経営計画で、当社は「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。これまでご愛顧いただいた日本の農業機械メーカーから、世界各地で求められる課題解決のグループとして、当社は更に海外事業を拡大していきます。

## 北米戦略

北米においてはグローバルメジャーであるAGCO社にPTO馬力が40馬力未満のコンパクトトラクタと100馬力未満のユーティリティトラクタをメインにOEM供給しており、幅広いユーザーに使用されています。

北米市場はコロナ禍において、郊外の自宅で過ごす時間が増えるなどライフスタイルにも変化が見られています。それに伴いプライベートユーザー向けのコンパクトトラクタの需要が伸びており、低価格・使いやすさが求められるようになりました。当社は、人間工学に基づいた親切設計等、井関ならではの品質をもって豊かな暮らしづくりを支援しており、特にコンパクトトラクタの売上を伸ばしています。

今後はAGCO社との連携を一層深め、現地ニーズに即した新商品をタイムリーに投入し、マーケットシェア拡大を図ります。また、厳しい価格競争の中で適正な収益を確保する為、更なるコスト低減を目指します。



プライベートユーザーに好評のコンパクトトラクタ [MF1835E]

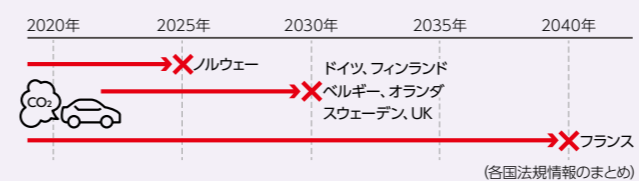
## 欧州戦略

欧州では、公園の芝刈りや道路清掃、除雪作業といった景観整備用にトラクタ・乗用芝刈機などを提供し、欧州の美しい景観保全や疫病防止に貢献しています。世界の中でも特に環境意識の高い欧州では、現行と比べ一段と厳しい排ガス規制(EU StageV)が2022年より完全実施される予定です。当社の乗用芝刈機 [SF5シリーズ] は、EU StageV対応エンジン搭載により環境負荷低減を実現した点に加え、低騒音作業や使い勝手の向上に配慮した面からも、景観整備業者などプロのお客さまより好評をいただいています。

欧州では、2050年までに脱炭素と経済成長の両立を目指す「欧州グリーンディール」が掲げられるなど、より環境に配慮した商品ニーズの拡大が予想されます。また、多くの国々が2030年までにガソリン・ディーゼル車の新車販売を禁止すると表明しており、公道を走行する農業機械も車と同等の規制を受ける可能性があります。当社は日々変化するニーズに応えるため、2024年までの量産化に向け、現在電動化小型トラクタモアの研究開発を進めています。

既存の販売網の再構築によるサービス・販売力の強化に加え、今後もお客さまの期待に応える商品を提供することで、景観整備市場におけるISEKIブランドの存在感を高めていきます。

### ● 欧州主要国のガソリン・ディーゼル車の新車販売規制



## アジア戦略

アセアン地域においては、2013年に三菱商事と合併でタイに設立したIST Farm Machinery (IST社) の出資比率を2020年末に変更し、当社の連結子会社としました。また、同地域における部品・サービスの統括拠点であるISEKIタイランド社との合理化・機能集約を図り、IST社を中心にアセアン周辺国への販売・サービス拡大を図ります。同地域は農機の使用環境が厳しく、高耐久・低コストの製品が求められています。当社はインドネシア生産による低コストかつ耐久性や作業性を向上させたトラクタを投入し、機械化を支援しています。インドでは、戦略パートナーのTAFE社と連携して田植機を販売しており、現地でご好評をいただいています。

東アジア地域は日本同様、農業従事者不足や高齢化などの社会課題を抱えており、先端技術や大型農機のニーズが高まっています。当社は主に台湾・韓国・中国に向けて日本で活躍する大型高性能稲作農機を投入し、農作業の省力化・高効率化に貢献しています。



IST社を拠点としたアセアン地域への販売・サービス拡大

## グローバル人材の活用

連結子会社化したIST Farm Machineryの営業部長であるVilasineeさんは、入社以来営業部門に携わり、2020年に営業部長に抜擢されました。営業部門では、代理店、エージェント、直販拠点を通じた井関製品拡販に向けた施策検討、代理店との関係深化を図っています。Vilasinee営業部長のきめ細やかなサポートと鋭い視点は定評があり、お客さまからも多様な信頼を得ています。今後もグローバル人材の活用を図り、事業拡大を目指していきます。

### voice



### >> グローバルに活躍する社員

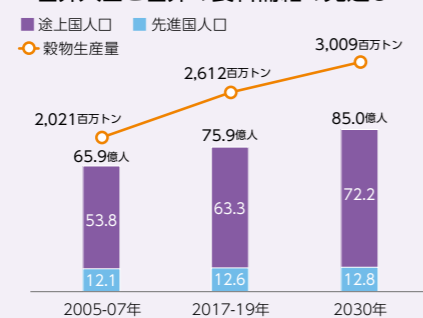
IST Farm Machinery  
Vilasinee営業部長

井関農機は日本国内の市場に限らず、海外市場でも井関ブランド確立の知見があります。

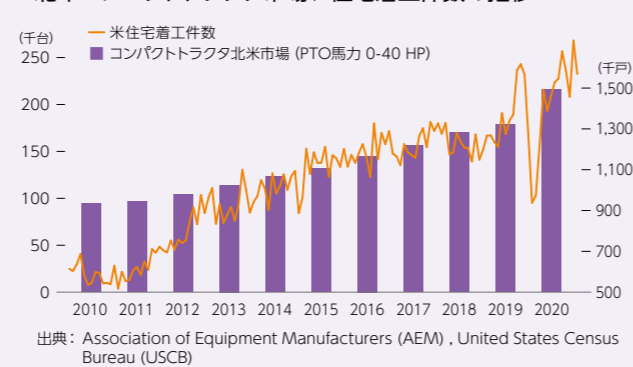
新体制の下、ISEKIのノウハウを我々IST Farm Machineryの戦略に織り込み、売上拡大と農家のスマイルを追求するために、積極的な営業活動に取り組んでいきます。

## 社会の変化や課題

### ● 世界人口と世界の食料需給の見通し



### ● 北米コンパクトトラクタ市場、住宅着工件数の推移



## 中期基本戦略

### 目指す姿・方向性

3つの重要地域において、ニーズに沿ったモノづくりと販売・サービスを行い、海外事業の拡大を目指します。

北米	欧州	アジア
<b>コンパクト市場でシェアアップ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>AGCO社販売網拡充支援</li> <li>エコノミートラクタコストダウン機の投入</li> </ul>	<b>景観整備市場での存在感アップ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化への対応加速</li> <li>コンシューマー向け商品等商材の拡充</li> <li>連結化を展望とした販売網再構築</li> </ul>	<b>日本で培った稲作関連機械を展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新生IST社を起点としたアセアン事業基盤づくり</li> <li>高性能大型稲作農機の投入</li> <li>生産から販売・サービスまで一貫したオペレーションによる体制強化</li> </ul>

## 事業を通じて提供する価値

### 世界各地の地域ニーズ・課題の解決

- (北米) プライベートな生活充実への支援
- (欧州) 住みよい清潔な街づくり
- (アジア) 農業従事者の負荷軽減、食料生産支援



# 開発製造カンパニー

## 開発製造本部長メッセージ

強みである地域・商品と成長市場に集中した商品開発戦略を進めていきます。



取締役 常務執行役員  
開発製造本部長  
小田切 元

市場環境が刻々と変化する中においても「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いは変わることなく受け継がれ、社会の変化に対応した商品開発を開発生産一体となって進めています。国内における農業就業人口の減少や高齢化による担い手不足、大規模化などの農業課題に対応した、超省力化・高収益型農業に貢献するスマート農機や小規模農家向け低価格商品、畑作・野菜作市場ニーズに対応した商品をより強化させていきます。海外においては、北米、欧州、アジアそれぞれの地域ニーズに応える商品の開発を通じて、競争力強化とブランド拡大を図っていきます。

生産体制においては、国内外生産拠点の経営資源を有効活用する最適生産体制の構築や内外作区分の見直しによる構造改革を進め、収益力と品質向上に向けて更なる体質強化に取り組んでいきます。今後も社会を取り巻く環境変化をチャンスと捉え、お客さまの安全を第一とした農作業安全対策に注力するとともに、自動化やロボット化などハイエンド商品の開発、各地域の多様なニーズに対応するグローバル戦略機の展開、直近に迫った脱炭素社会の実現に向けた商品の電動化、新エネルギーの活用検討などにも開発と生産の両面から積極的に取り組んでいきます。

### 社会の変化や課題

- 農業経営の大規模化
- 農業機械の大型化
- スマート農業の加速化
- 畑作、野菜作への作付け転換
- 営農技術の向上
- 高品質、高性能、高耐久、低価格ニーズ
- 食料の安定生産、供給
- アジアにおける農業の機械化
- 街並みなどの景観維持・保全
- ライフスタイルの変化
- 環境対応、脱炭素社会の実現

### 中期基本戦略

#### 目指す姿・方向性

強みである地域・商品と成長市場に集中した商品開発を進めるとともに、最適生産体制の構築による構造改革を進めていきます。

#### 商品開発戦略

国内	海外
<b>〈大規模化対応〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大中型、低価格、スマート農機、畑作・野菜作商品の強化</li> <li>● 農業スタイルの変化に対応した商品・サービス</li> </ul>	<b>〈ブランド拡大対応〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 強みである欧州と北米商品の強化</li> <li>● アセアン商品の強化による足固め</li> <li>● 中国・東アジアにおけるブランド確立</li> </ul>
共通	
<b>〈安全・環境対応〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 農作業事故防止への対応</li> <li>● 排出ガス規制対応内製エンジンの拡大</li> <li>● 電動商品の開発</li> </ul>	<b>〈先行開発（フロントランナー）〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル戦略機の投入</li> <li>● 環境問題に対応した電動化・水素活用</li> <li>● 自動化、ロボット化、データ活用 他</li> </ul>

### 事業を通じて提供する価値

フロントランナーとしてお客さまに喜ばれる商品の開発・生産による価値提供

## 商品戦略

強みである地域・商品と成長市場に集中した商品開発に向けて、重点施策に基づき、国内、海外、開発生産が一体となった商品開発を進めていきます。世界では、人口増加に伴う食料不足が懸念されており、井関グループが強みとする水稲作においても生産量の拡大が求められています。井関グループは、農

機需要の拡大に向けて、トラクタ、コンバイン、田植機それぞれ基本性能を確保するプラットフォームを開発し、それをベースに各地域の規制及び必要装備を付加したグローバル戦略機を投入していきます。これにより、多様なニーズや各地域の規制に対応するとともに開発コスト低減につなげていきます。

## 研究開発体制

開発・製造・営業部門の連携により総合力を発揮する研究開発体制を構築しています。各地域におけるニーズや市場動向から商品戦略と研究開発の方向性を定め、迅速な研究開発に取り組んでいます。また、研究機関や大学などとも連携し、共同で研究開発を進めるなど技術開発の迅速化と効率化を図っています。また、先行開発として「電動化」「自動化・ロボット化・データ活用」「水素活用」分野の研究開発や検討を推進していきます。

### (1) 電動化

電動商品や研究で培った技術を活用し、環境問題に対応

する欧州景観整備市場のプロ向けや、家庭菜園、ハウス向けの電動商品開発を推進していきます。

### (2) 自動化・ロボット化・データ活用

規模拡大に向けて、省力化やデータ利用型農業に対応するスマート農機を順次投入していきながら、完全無人型の本格的な普及に向けて開発を推進していきます。

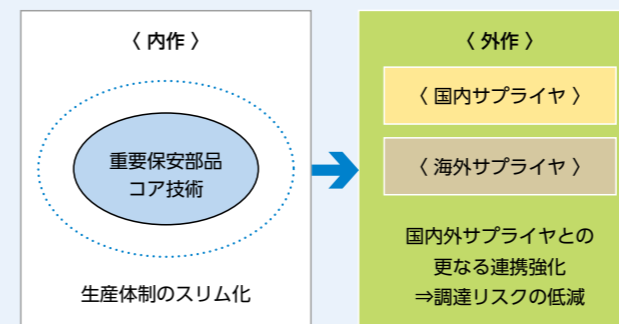
### (3) 水素活用

環境問題への対応として、CO<sub>2</sub>排出量ゼロの水素を活用した農業機械の開発・検討を進めていきます。

## グローバル生産体制

### ○ 国内生産体制

国内製造拠点においては、各製造所の垣根を超え全体での最適効率化のために、部品・ユニットの生産拠点と製品組立・出荷拠点への再編成を行い、グループの人材・設備を有効活用します。また部品の内外作区分を見直すとともに、国内外サプライヤとの連携を更に強化することによって、調達リスクの低減を図ります。このような構造改革により品質・収益力の更なる向上を目指します。



### ○ 海外生産体制

PT.ISEKIインドネシアは、北米・欧州・アセアン向け戦略機の生産拠点として、国内で長年培ってきたノウハウを活用し、高品質で低価格ニーズに対応したトラクタを生産しています。生産台数は増加傾向であり、調達先の適正化による原価低減及び増産体制の構築により、更なる事業拡大を図っていきます。

東風井関農業機械有限公司(襄陽市)は、中国国内及びアセアン向けの輸出拠点として、現地での大規模稲作に適した高性能の大型田植機をはじめ高馬力トラクタやコンバインなどを生産しています。

### ● PT.ISEKIインドネシアの生産台数(台)



## 開発・製造における改善活動と人材育成

各生産拠点では安全強化や品質向上、工数やコストの低減を図る「改善提案制度」を設けています。2020年度は、約5万件の改善提案があり、約300百万円のコスト削減につながるなど活発な改善活動を行いました。また、商品の設計・製造方法、部品調達方法などの改善によってコストダウンを実現する

VE (Value Engineering) 活動を行っており、商品の低コスト化を図っています。

開発・製造における専門人材育成にも注力するほか、研究開発の成果や発明情報を共有する「技術研究発表会」を毎年開催し、全体でのレベルアップを図っています。

# 財務・資本戦略

メッセージ

財務体質の改善とキャッシュフロー創出により、  
価値創造を財務面からサポートします

取締役 執行役員  
神野 修一



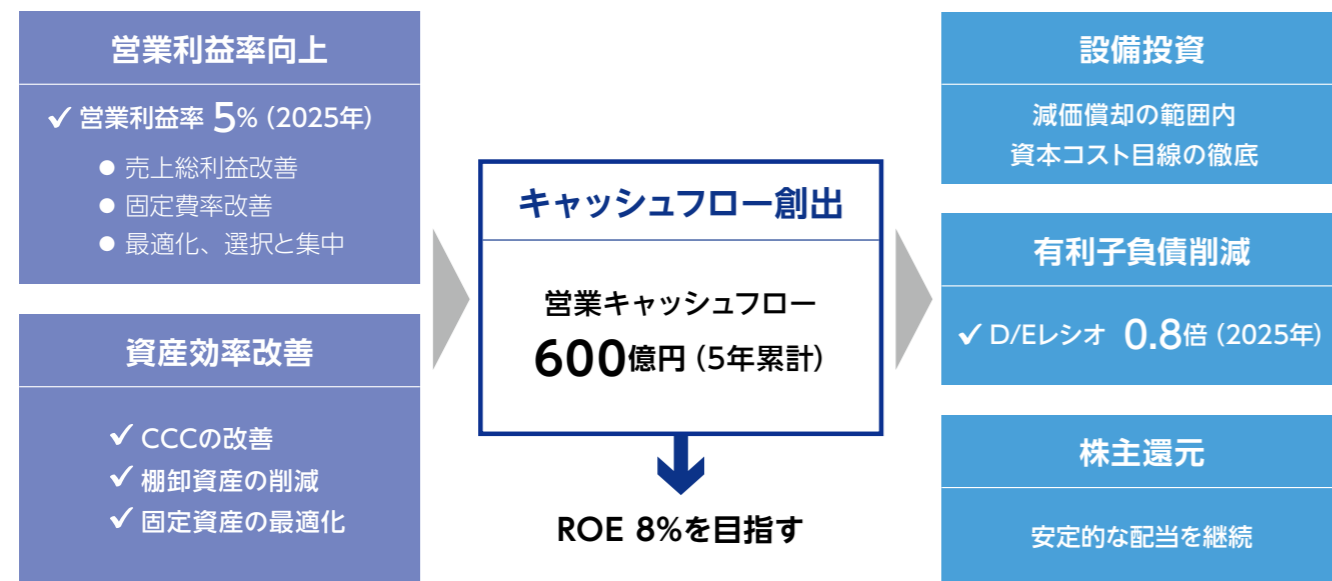
## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画において、2020年度の売上高1,900億円、営業利益90億円及びROE8%以上を目標としてきましたが、当初想定していた事業環境から大きな変動があったことに加え、製造子会社の収益性低下により固定資産減損損失を計上したことで、いずれも大幅未達となりました。

財務面では、2020年に実施した生産調整による在庫削減、固定資産減損損失の計上に伴う有形固定資産の圧縮は進んだものの、CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）やD/Eレシオは高止まりしており、財務体質の改善が必要だと考えています。

## 新中期経営計画における財務戦略の方向性

創立100周年となる2025年に向けた新中期経営計画においては、財務体質改善に重点を置いた財務戦略を取っていきます。基本戦略である構造改革と経営効率化による収益性改善に加え、資産効率の改善により、今後5年間の累計で600億円の営業キャッシュフロー創出を目指すとともに、有形固定資産のスリム化と有利子負債削減に努め、新中期経営計画の最終年度である2025年までにROE8%達成を目指していきます。



## 財務体質改善に向けた取り組み

### ○ 営業キャッシュフローの創出

2030年に向けた長期ビジョンの実現に向けた施策を実行するには、事業基盤となる財務体質を改善し営業キャッシュフローを最大化する取り組みを通じ、再投資に向けた原資の確保が必要だと考えています。

営業キャッシュフローの最大化に向け、CCC短縮につながる在庫削減に取り組んでいきます。国内製品の流通体制改善による在庫の運用効率化に加え、国内生産体制を最適化し日々変動する販売状況への生産対応力を高め、販売と生産のバランスの最適化により、在庫削減を進めていきます。

### ○ 設備投資の選択と集中、設備効率の向上

新中期経営計画において、営業拠点や生産設備への投資に加え、経営効率化につながるIT投資などの投資を計画していますが、財務体質改善には有形固定資産のスリム化が必要であり、設備投資の総額は減価償却費の範囲内としています。資本コスト目線での判断を徹底し重点領域へ投資を集中するとともに、国内生産体制の最適化を通じグループ内の生産設備を有効活用し、有形固定資産のスリム化を進めていきます。

### ○ 有利子負債の圧縮

前中期経営計画である2016年～2020年において、有利子負債は700億円弱、D/Eレシオは1倍前後で推移していますが、新中期経営計画においては、財務体質改善に向け有利子負債圧縮を推進いたします。

営業キャッシュフローの最大化と有形固定資産の圧縮を通じ創出したFCF（フリーキャッシュフロー）を原資とし連結有利子負債を削減し、2025年にはD/Eレシオを0.8倍まで引き下げることを目指しています。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大など先行き不透明な環

境に柔軟に対応できるよう、当社では主要取引銀行と総額200億円のコミットメントライン契約を締結し、事業運営上必要な資金の流動性と安定性を十分に確保しています。

### ○ 経営管理体制の強化

日々変化する経営環境に対応しつつ経営目標を達成するには、経営管理体制の強化が必要だと考えています。開発製造、国内営業、海外営業の3つの機能別にトラクタ・コンバイン・田植機などの事業を評価する「社内カンパニー制」を導入し、更なる連結経営の見える化を進めます。また、現在進めている財務会計システムの刷新、管理会計システムの新規導入により経営をスピードアップすることで、経営管理体制の強化を図っていきます。

## 株主還元の方針

当社は、株主の皆様に対する安定的な配当を、重要政策のひとつとしています。持続的な事業活動の前提として、財務の健全性の維持向上を図りつつ、収益基盤や今後の事業展開、経営環境の変化などを総合的に勘案したうえで、安定的な配当を継続していくことを基本方針としています。

2020年度の配当につきましては、減損損失の業績に与える影響が大きく、当期純損失を計上したことから、財務体質の強化を最優先と考え、誠に遺憾ではございますが、期末配当の実施を見送らせていただきました。早期に安定的な株主還元を再開できるよう、全社をあげて構造改革と経営効率化に取り組んでいきます。

## 結びに

基本理念である「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ため、財務体質を改善、強固な財務基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上を支えていきます。

## 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)

- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るためには、井関らしい事業活動により、社会課題を解決し存在感を発揮することが、ステークホルダーとの信頼関係の構築につながるのと同時に、リスク低減・回避にもつながると考えています。
- 井関グループとして、社会からの要請や期待に応え、持続的な社会の発展に貢献するという社会的責任 (CSR) を果たすために、重要課題を特定し推進します。

### サステナビリティ推進体制

井関グループでは、CSRに関する事項を審議する「CSR推進会議」を設置し、サステナビリティ活動の推進を図っています。CSR総括部門である総合企画部担当役員を議長とし、審議メンバーを経営会議メンバー、推進メンバーをCSR推進部門の各部門長から構成し、年2回開催しています。

CSR推進会議では、サステナブル経営に関するビジョンや戦略、井関グループが取り組む重要課題の見直しやCSR推進取組計画について審議するとともに、進捗を管理し、PDCAサイクルに基づくマネジメント活動を実践しています。重要な事項については経営会議や取締役会に上程し、決定しています。推進活動については、担当部門が主要取り組み事項の実行・進捗を管理し、関連する会議体で経営層への報告・評価を行っています。

主な関連する会議体		
CSR推進会議	活動全般	広報連絡会
	お客さま (商品)	商品化会議 先端技術戦略会議 品質改善会議
	従業員	人材活性化委員会
	環境	環境企画グループ会議
	コンプライアンス	経営監理委員会

### サステナビリティの浸透に向けて

井関グループ全体にサステナビリティを浸透させるために、従業員に向けてトップダウンによるメッセージの継続発信を行うとともに社内報や勉強会などを通じた浸透活動を行っています。特に、若手・中堅社員向けに井関グループのビジョンや理念などの共有に注力しています。社員一人ひとりが日常業務において意識し、行動に結びつけていけるよう、販売や製造現場の社員への浸透も強化していきます。

#### 事例 / SDGs勉強会の実施

従業員に井関グループの事業とSDGsの関わりについて理解を深めてもらうことを目的に、幅広い部門の若手・中堅社員、一部管理職を対象にオンラインにてSDGs勉強会・ワークショップを開催しました。世界の状況や社会課題について学ぶとともに、「SDGsの達成に向けて井関グループとしてできること」などについて考えるグループワークに取り組み、活発な議論が行われました。勉強会後のアンケートでは、参加者の9割がSDGsの本質や考え方について「よく理解できた、理解できた」と回答したほか、勉強会前後でSDGsの理解度 (10段階評価) が平均3ポイント上昇しました。



- 参加者の声**
- 自分の行動や選択、業務が社会やSDGsに与える影響をもっと意識していきたい
  - バックカスティングの考え方で、目標に向けて日々の積み重ねを続けていくことの重要性を学ぶことができた
  - 井関の製品・サービスの提供を通じて、社会や人々の暮らしを豊かにし、次世代にもつなげていきたい

## 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責任ある対話を行い、強固な信頼関係の構築に努めます。
- 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、及び社会的説明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ます。
- 株主・投資家の皆さまやお客さまをはじめ、取引先・地域社会・従業員など、あらゆるステークホルダーからの当社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、当社グループに関する経営関連情報などについて、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。

### ○ 主なステークホルダーエンゲージメント

さまざまな対話を通じていただいたご意見・ご要望は、担当部門などで集約され、毎月の広報連絡会を通じて経営層に報告しており、適切に事業活動に反映しています。

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サポートをはじめ、栽培技術などの営農提案・サポートを行っています。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いきます。	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いきます。フェア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います。	株主総会、決算説明会、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
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いきます。	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)
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などに取り組んでいきます。	社内IR、労使協議会、社員大会、各種研修、各種表彰大会やコンクール、OB/OG会
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いきます。	製造所・展示館見学、清掃活動などの社会貢献活動、自治体などとの意見交換、地域イベントへの参加

註は、経営層の関与があるもの

### 株主・投資家との建設的な対話

#### ○ 対話充実に向けた取り組み

株主・投資家との建設的な対話においては、経営管理部門 (IR・広報室、総合企画部、財務部、総務部) の担当役員が総括し、社長・当該役員・当該経営管理部門が決算説明会をはじめとしたさまざまな機会を通じた積極的な対応に努めています。

対話の充実に向け、IR担当者は各テーマの担当部署と連携し、開示資料作成や情報共有などを全社的に進めているほか、月1回の広報連絡会にて、各部署との連携や情報共有を図っています。また、ホームページに株主・投資家専用ページを設け、経営方針、業績などの開示情報をわかりやすくご紹介しています。対話を通じて得られたご意見などは、会議体での報告やレポートなどにより、取締役・経営陣及び関連部門に報告し、情報の共有を図っています。

#### ○ 株主重視の株主総会運営

株主の皆さまが出席しやすい環境を整え、株主重視の総会運営を図っています。株主総会招集通知は、株主総会開催日3週間前の発送や発送日前にホームページに掲載するなどのほか、議決権行使の利便性向上のため郵送に加え、インターネットによる議決権の電子行使を可能にしています。

また、井関に対する理解を少しでも深めていただくことを目的に、事業報告のビジュアル化を行い、トピックスを掲載し、当社の取り組みをご紹介します。また、第97期定時株主総会においては、コロナ禍における株主の皆さまの安全を第一に考え、動画による配信を行いました。

# ガバナンスメッセージ E S G

持続的で健全な成長に向けた  
コーポレートガバナンス体制の充実を  
図っていきます。

代表取締役 会長執行役員  
菊池 昭夫

**Q1** 当社のコーポレートガバナンスについてどのように評価しますか？

当社ではコーポレートガバナンスの一層の充実に向け、コーポレートガバナンスコードに基づき種々対応を図ってきました。役員の指名・報酬については、独立社外取締役を主要な構成員とする指名報酬委員会の立ち上げにより、決定プロセスにおける透明性・客観性を強化しています。また、本年3月には社外取締役を3名に増員し、より緊張感のある取締役会となりました。今後、多様性も含めた取締役会の更なる構成の見直しを進めていきます。

**Q2** 取締役会の議長としてのご自身の役割をどのようにお考えですか？

取締役会をより効果的かつ効率的に運営できるよう議論をリードすることが議長の役割と考えており、予め議案ごとの審議時間を設定したり、必要に応じて参加者に発言を促したりする等、メリハリのある議事進行のための工夫を行っています。また、経営会議での議事内容をサマライズした一覧表を取締役会出席者へ配布する取り組みを行っています。これにより、執行サイドでの審議過程をスムーズに監督サイドへ共有することができています。

**Q3** 当社の持続的成長における課題は何だとお考えですか？

新中期経営計画は次の100年に向けた足掛かりであり、何としてもこれを達成することが持続的成長に向けた課題です。中でも、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が最も重要だと考えています。愚直に問題に取り組む姿勢は当社の優れた点と捉えていますが、前中期経営計画では市場環境の変化に対応しきれず、結果が伴いませんでした。今一度、グループ丸となって「変革」を推し進めていきます。

会社の持続的な成長を促し  
中長期的な企業価値の向上を図ることが、  
自らの役割です。

独立社外取締役  
岩崎 淳

**Q1** 当社のコーポレートガバナンスについてどのように評価しますか？

当社では第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しており、新中期経営計画に関する議論等、改善が図られているとの結果には同意見です。ただ、社外取締役の立場からすると取締役会の運営・在り方等については改善すべき点が多々あるとの評価であり、引き続き取締役会等における意見表明を続けていく所存です。

**Q2** 指名報酬委員会の委員長としてのご自身の役割をどのようにお考えですか？

指名報酬委員会は独立社外役員を主要な構成員とする独立した諮問委員会で、2020年3月に設置されました。コーポレートガバナンスコードで求められる上場会社としての責務を果たすため、役員報酬制度の改定、後継者計画の策定、女性の活躍促進などの課題について、スピード感をもって取組んでいくことが委員長の役割と考えています。

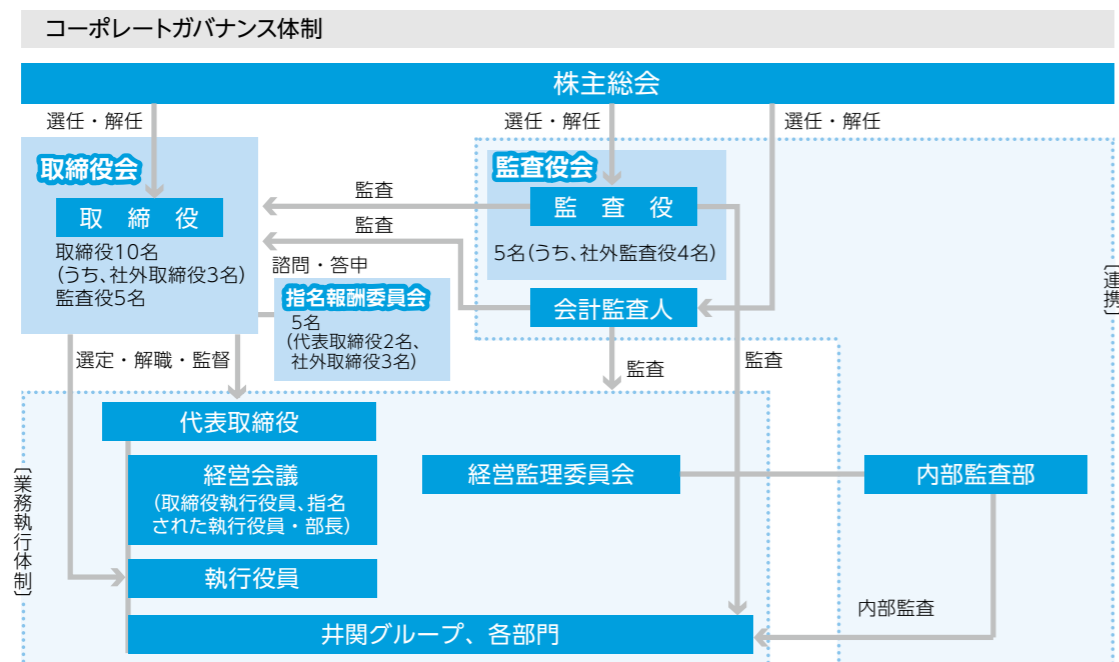
**Q3** 当社の持続的成長における課題は何だとお考えですか？

当社の持続的成長における最重要課題は、新中期経営計画のキーワードである「変革」を組織内に根付かせることだと考えています。会社を取り巻く環境は激変しつつあり、従来の発想を打ち破らないことには持続的成長は実現しません。2025年に創立100周年を迎え、さらに次の100年に向けた礎づくりのためには、企業風土の抜本的変革が必要不可欠です。

# コーポレートガバナンス ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- 当社グループは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ことを主たる目的として経営システムを運営します。
- 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ります。
- 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、報告体制等を整備し業務の適正性の確保及び情報の共有化を図ります。



## ○ 指名報酬委員会の設置

当社は、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、代表取締役の選定・解職等指名に関する事項に加え、取締役及び執行役員の報酬に関する取締役会の諮問機関として、代表取締役2名及び独立社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。

2020年度は同委員会を4回開催しました。また、これまでに主に右記事項について審議し、取締役会に答申しています。

- 取締役の選任基準
- 代表取締役の選定基準
- 取締役の解任・代表取締役の解職基準
- 社外役員の独立性判断基準
- 取締役の個人別の報酬等の決定方針
- 取締役候補者の指名及び代表取締役の選定に関する事項

指名報酬委員会	
設置日	2018年12月1日 (2020年3月25日付で「指名諮問委員会」を「指名報酬委員会」へ再編)
構成	代表取締役2名、独立社外取締役3名
委員長	独立社外取締役
役割	(1) 取締役の選任・解任 (株主総会議決事項) に関する事項 (2) 執行役員の選任・解任に関する事項 (3) 代表取締役の選定・解職に関する事項 (4) 代表取締役の後継者計画に関する事項 (5) 取締役及び執行役員の報酬額に関する事項 (6) 取締役及び執行役員の報酬の構成、決定プロセスに関する事項 (7) 上記を審議するための基本方針、基準等の制定、変更 (8) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

## 取締役会の実効性向上に向けて

当社は、取締役会の機能の更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を行っています。分析は第三者機関を起用し、取締役、監査役全員を対象に個別アンケート及びインタビューを実施するなど、個々の意見を求めやすい方法としています。

評価の概要	<b>[対象者]</b> 全取締役及び監査役  <b>[アンケート]</b> 無記名方式  <b>[インタビュー]</b> 第三者機関による対象者への個別実施	<b>[主な評価項目]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の構成、運営</li> <li>● 取締役、監査役に対する支援体制</li> <li>● 取締役、監査役へのトレーニング</li> <li>● 株主との適切な対話</li> <li>● 取締役、監査役自身の取り組み</li> </ul> <b>[結果分析・課題解決への取り組み]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者機関によるアンケート及びインタビュー結果の分析</li> <li>● 第三者機関による結果報告会の開催</li> <li>● 課題対応計画の作成、解決に向けた取り組み実施</li> </ul>
-------	--	--

実効性向上に向けた取り組み	<b>課題</b> 取締役会の議論を更に充実させるための議題の絞り込み 指名諮問委員会を通じた役員指名の在り方	<b>解決に向けた取り組み</b> 取締役会の付議基準見直し 指名諮問委員会 (現: 指名報酬委員会) の設置 下記基準の策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の選任基準</li> <li>● 代表取締役の選定基準</li> <li>● 取締役の解任・代表取締役の解職基準</li> </ul>
	<b>課題</b> 取締役会でより戦略的な議論を実施するための工夫 役員報酬制度やプロセスの客観性・透明性改善	<b>解決に向けた取り組み</b> 取締役会後にテーマを絞ってフリーディスカッションを実施 ディスカッションを実施した主なテーマ <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新中期経営計画の全体フレーム</li> <li>● 若手社員の意見集約結果及び役員幹部研修会レポート分析の結果報告</li> </ul>
	<b>課題</b> 経営計画の進捗状況のフォロー 最高経営責任者 (CEO) 等の後継者計画の策定・運用	<b>解決に向けた取り組み</b> 2021年度実施予定

# 役員一覧 ESG

(2021年3月30日開催 定時株主総会後の状況)

## 取締役



**菊池 昭夫**  
代表取締役  
会長執行役員

**●選任理由**  
国内農業機械の営業本部長や販売会社社長を歴任し、国内営業や経営管理に豊富な経験と実績を有しています。現在は取締役会議長として、取締役会を建設的な議論・意見交換の場として運営しています。今後においても事業推進やコーポレートガバナンス強化において貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**富安 司郎**  
代表取締役  
社長執行役員  
総合企画部、IR・広報室、  
財務部担当

**●選任理由**  
経営企画・経理財務分野において高い知見を有し、社長執行役員として全社的な視点から優れたリーダーシップを発揮しています。今後においても企業価値向上への貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**縄田 幸夫**  
取締役 常務執行役員  
営業本部長  
夢ある農業総合研究所、  
つくばみらい事業所担当

**●選任理由**  
国内農業機械の営業推進責任者及び主要販売会社社長を歴任し、営業本部長として豊富な経験と実績を有しています。今後においても更なる貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**深見 雅之**  
取締役 常務執行役員  
人事部担当  
総合企画部、  
IR・広報室、  
コンプライアンス副担当

**●選任理由**  
主要な国内販売会社の取締役や社長を歴任し、国内営業や経営・人事管理に豊富な経験と実績を有しています。今後においても更なる貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**小田切 元**  
取締役 常務執行役員  
開発製造本部長  
原価統括部、購買部担当  
松山総務部副担当

**●選任理由**  
農業機械の技術・開発分野に長く携わるとともに、国内販売会社の社長や中国合併会社の董事・総経理を歴任し、内外の農業機械に関する豊富な経験と実績を有しています。今後においても更なる貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**神野 修一**  
取締役 執行役員  
IT企画推進統括部担当  
財務部副担当 (業務効率  
化プロジェクトリーダー)

**●選任理由**  
情報システム部門長・IR広報部門長・人事部門長を歴任し、管理分野で幅広い経験と実績を有しています。今後においても更なる貢献が期待できるため、取締役に選任しています。

## 取締役



**谷 一哉**  
取締役 執行役員  
海外営業本部長

**●選任理由**  
欧州販売会社の役員や社長を歴任し、海外事業にかかる営業や経営・人事管理に豊富な実績と経験を有しています。今後においても更なる貢献が期待できるため、取締役に選任しています。



**社外 独立**  
**岩崎 淳**  
取締役  
【重要な兼職の状況】  
公認会計士、日本ハム  
株式会社社外取締役、  
オリンパス株式会社社  
外取締役

**●選任理由**  
公認会計士として経験・知見が豊富であり、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、客観的な視点から経営を監視いただいています。今後においても当社の持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を期待できるため、社外取締役に選任しています。



**社外 独立**  
**田中 省二**  
取締役  
【重要な兼職の状況】  
弁護士

**●選任理由**  
弁護士としての経験・知見が豊富であり、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に向け、客観的な視点から経営を監視いただいています。今後においても当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を期待できるため、社外取締役に選任しています。

## 監査役



**新任 社外 独立**  
**中山 和夫**  
取締役  
【重要な兼職の状況】  
該当なし

**●選任理由**  
総合商社等における企業経営の実績に加え海外事業や食糧事業部門を担当するなど、国内と海外における食糧・農業に関する豊富な知識と経験を有しております。この知見を活かし、客観的な視点から経営を監視いただき、当社の持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を期待できるため、社外取締役に選任しています。



**社外**  
**木元 誠剛**  
常勤監査役

**●選任理由**  
当社の社外監査役を7年9カ月間務め、当社の事業内容等に精通しており、また、金融分野における高い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、社外監査役として選任しています。



**町田 正人**  
常勤監査役

**●選任理由**  
経営企画・情報システム・開発製造部門などを幅広く経験し、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、監査役として選任しています。

## 監査役



**社外**  
**元川 靖英**  
常勤監査役

**●選任理由**  
金融分野における高い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、社外監査役として選任しています。



**新任 社外**  
**白石 幸人**  
常勤監査役

**●選任理由**  
農林水産業全般及び監査・内部統制分野における高い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、社外監査役として選任しています。



**社外 独立**  
**平 真美**  
監査役  
【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、ス  
シログローバルホール  
ディングス社外取締役  
監査等委員

**●選任理由**  
公認会計士及び税理士として会計及び税務に関する専門的な知識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、社外監査役として選任しています。

## ●新任社外取締役からのメッセージ

### 「変革」に向けて

商社時代には機械、食糧などの分野にかかわり、リース会社では国内の農業分野をはじめ、さまざまな分野の企業とお付き合いしてまいりました。当社が目指す「変革」を実現できるよう、少し違う道を行ってきた経験を活かして、一緒に頑張りたいと思います。

取締役 中山 和夫



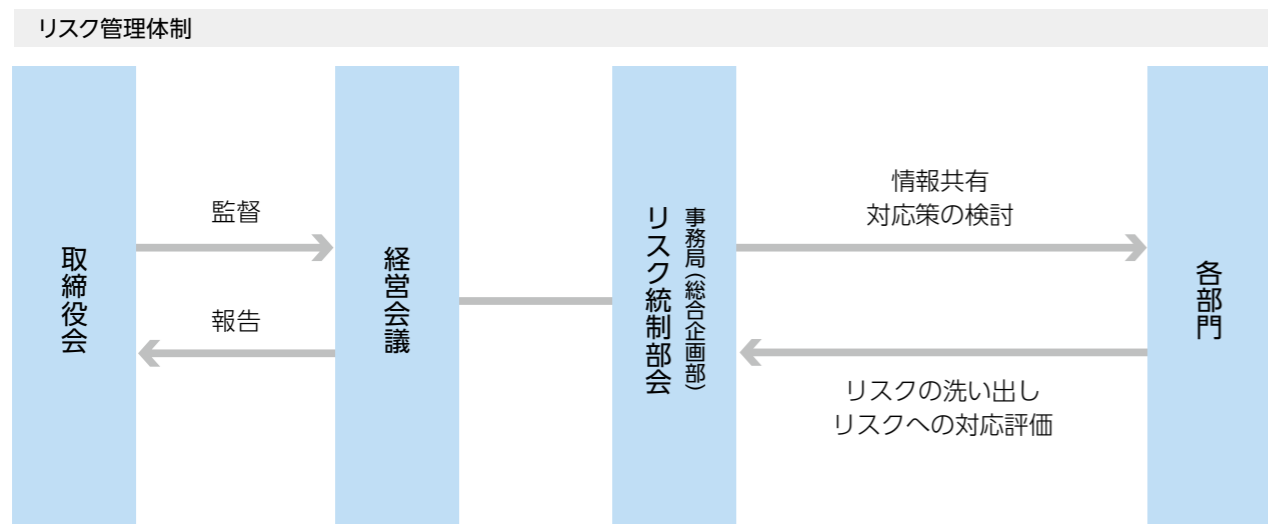
# リスクマネジメント ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- リスク管理については、井関グループを取り巻くリスクに対し、管理基準・規程や監視・対処体制を整備し、リスクの発生防止、損失の最小化に努めます。
- 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うる要因をリスクと定義し、リスクの発生防止及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。

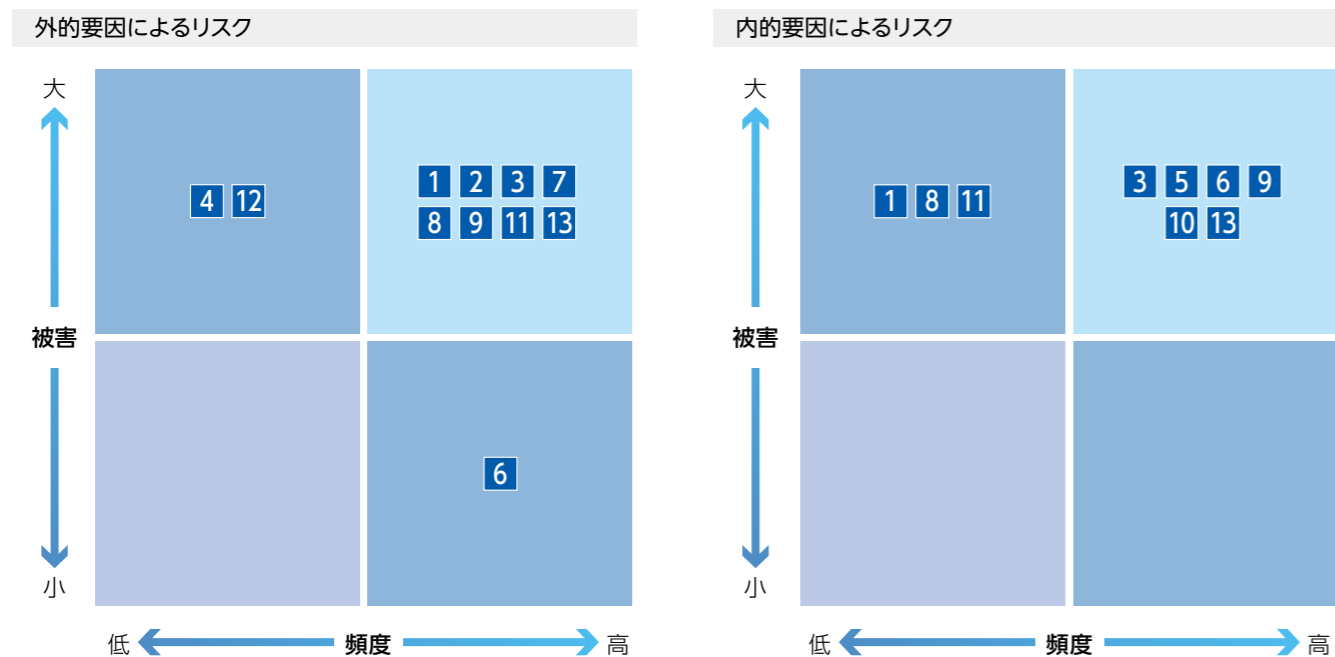
## リスク管理体制

「リスク管理規程」に従い、総合企画部が主管となり、井関グループに損失または不利益を与えうる要因(リスク)を極小化するため、経営会議の下部組織である「リスク統制部会」にて、定期的にリスクの洗い出し及び評価を行い、業務プロセスごとに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をしています。



## リスクマップ

当社では、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リスクには、以下のようなものがあります。井関グループでは、これらのリスク発生の可能性を認識し、発生の回避及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	代表的リスク内容	主なリスク軽減措置
1 経済情勢及び農業環境の変化	● 農業従事者の高齢化、担い手不足による農家戸数の減少、政府による農業政策転換、天候に左右されやすい農作物の価格変動による農家の購買意欲への影響といった農業機械市場特有の構造に加え、国内外の景気の低迷等により農業機械需要が減少し、業績が悪化するリスク	● 市場動向の変化を想定した販売体制構築と戦略立案
2 為替レートの変動	● 円高の進行による価格競争力の低下リスク ● 現地通貨で作成される海外関連会社の財務諸表を円換算して連結財務諸表を作成することによる為替レートの変動リスク	● 輸出における外貨と円貨の為替半取引や為替予約 ● 海外生産における現地調達比率の向上
3 原材料の価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱	● 多数の取引先から原材料や部品を調達しており、調達価格が予想を大きく上回る急激な高騰や供給逼迫の長期化、サプライチェーンの停滞等のリスク	● 各種原材料や部品等の複数の取引先からの調達
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、倒産等により業績が悪化するリスク	● 販売先や調達先との良好な取引関係の維持 ● 各種原材料や部品等の複数の取引先からの調達
5 他社との競争	● 国内市場における「スマート農業の社会実装」に伴う他社との競争、海外市場における多様なニーズや環境意識の高まり等に伴う事業環境の変化に対応できず業績が悪化するリスク	● スマート農業に対応する高機能製品の開発や、農業資材低減ニーズを受けた低価格化 ● アフターサービスを含めた商品競争力強化
6 商品やサービスの重大な瑕疵や欠陥の発生	● 商品やサービスにおける重大な瑕疵や欠陥の発生、または当社グループ及び当社製品への信頼低下により業績が悪化するリスク	● 品質管理・品質保証体制の構築 ● 社内ですべてのプロセスに沿った製品の開発・生産・アフターサービス ● 生産物賠償責任保険への加入
7 株式市場の動向、土地及びその他の固定資産の価値下落	● 株価や地価の大幅な下落に伴う減損損失・評価損または売却損等の発生により業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク ● 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り減損損失が発生し、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク	● 政策保有株式の保有意義検証と保有意義が希薄となった株式の売却検討
8 環境問題等の公的規制や問題の発生、気候変動への対応	● 環境規制や市場の要求が厳格化した場合のコスト負担や、環境問題発生時の是正措置、訴訟等により、業績が悪化するリスク ● 全世界で長期的に進む気温上昇に伴い、農地の減少・作物体系の変化等の影響で需給が変動し、業績が悪化するリスク	● 商品の生産や事業活動全般における環境負荷低減対応 ● 当社グループの商品構成や販売量など事業活動全般で適切な対応
9 国際的な事業活動に伴うリスク	● 国際的な事業活動に伴い、各国の税・法制度や貿易政策の予期せぬ変化、政情不安等により業績が悪化するリスク ● 主にアジア地域において、人材確保の困難性や未成熟な技術水準、不安定な労使関係等の影響で当社グループの事業展開が阻害されるリスク	● 調査力・情報収集体制強化
10 法令違反リスク	● 当社グループの役職員が法令に違反する行為を行った場合に、当社グループの事業活動が制限され、業績が悪化するリスク	● 法令順守と倫理に基づいた「井関グループ倫理行動規範」の制定 ● 内部統制の体制を整備 ● グループ全体での法令順守及び倫理行動規範の徹底
11 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	● 国内外の主要拠点において、地震・台風・水害等の自然災害や予期せぬ事故、感染症等が発生した場合に当社グループの業績が悪化するリスク	● 火災や風水害の各種保険への加入 ● 事業継続計画の整備と実施 ● 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のための出張制限や勤務形態の見直し ● Webを活用した各種施策の継続的な実施
12 他社との業務提携、合併事業及び戦略的投資	● 業務提携や合併事業において、財政状態やその他の理由により当事者間で利害の不一致が生じた場合に、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、事業・技術・商品及び人材等の統合にあたり、期待する成果や効果が得られず時間や費用などが想定以上にかかるリスク	● 相互信頼関係の醸成・相互利益の確保 ● 総合的見地に基づく契約条件の検討
13 借入金のリスク	● 取引金融機関と締結しているシンジケート・ローン契約及びコミットメント・ライン契約において、財務制限条項に抵触して借入金の繰上返済義務が生じた場合に、当社グループの財政状態に悪影響を及ぼすリスク ● 借入金利の上昇により業績が悪化するリスク	● 固定金利等の種々の借入条件の併用 ● 金融機関との良好な取引関係の維持

# コンプライアンス ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- 井関グループは、コンプライアンスを重視した経営のレベルアップを図るため、従業員一人ひとりにコンプライアンスの重要性の周知徹底を行い、グループ全員の意識向上を図ります。

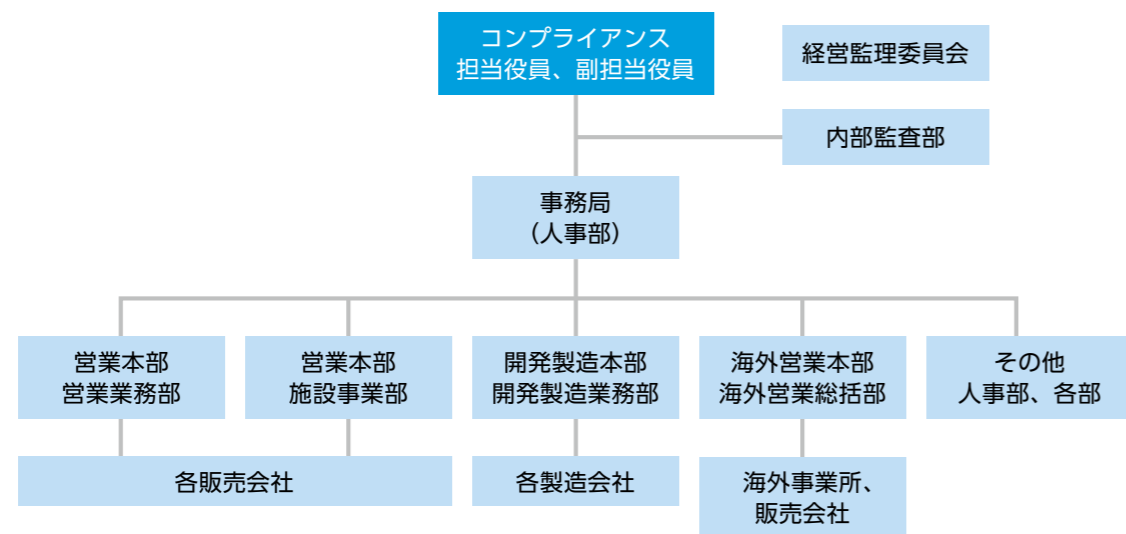
## コンプライアンス体制

グループ全員へコンプライアンスの徹底と意識向上を図ることにより、不正及び不祥事の発生を未然に防止するため、コンプライアンス担当役員のもと、横断的に組織したコンプライアンスチーム体制を構築しています。人事部が事務局となり、井関グループ全体におけるコンプライアンス活動の統括管理を行い、各社各部門において実施する教育・啓蒙活動については、管轄する主管部門が統括管理しています。

進捗状況は毎月開催する経営監視委員会で全取締役・全監

査役に報告を行っています。内部監査部において、コンプライアンス実施状況を監査し、監査結果を経営監視委員会に報告し協議しています。また、重大な事案が発生・発見された場合は、遅滞なく経営監視委員会及び監査役に報告されます。なお、内部監査の独立性を高めるために、2020年9月に「内部統制・監査部」から「内部監査部」に組織変更を行い、内部監査を実施しています。

### コンプライアンス推進体制 (コンプライアンスチーム)



## 教育・啓蒙

井関グループは、従業員一人ひとりの意識向上を目的に、従業員に対する各種研修・啓蒙活動を計画的に実施しています。

### ○ 啓蒙活動

〈コンプライアンス周知・啓蒙活動〉

- 「井関グループの倫理行動規範」の周知徹底
  - 企業倫理に則して行動するために、井関グループの全従業員に「井関グループの倫理行動規範」を配布し、周知徹底を図っています。
- 「コンプライアンスNEWS」の発行による意識向上
  - コンプライアンスに関する情報提供として、年に4回「コンプライアンスNEWS」を発行し、従業員のコンプライアンス意識向上を図っています。コンプライアンスの重点取り組み項目を中心に、経営者メッセージの掲載や従業員が実際に取り組んでいる事例などを発信しています。

### ○ 教育活動

日常の業務遂行において、とりわけ重点的に取り組むべきコンプライアンス事項について、各種教育や研修を行っています。

### ● 全社行事・教育研修への組み入れ

- 販売会社社長会
- 管理責任者会議
- 経営幹部研修
- 新任管理者研修
- 新入社員教育

### ● 個別研修

- 営業部門の販売会社社員大会
- 施設部門の施設担当者研修
- 開発部門の専門社員研修

## 取り組み事例

コンプライアンスの徹底を図るため、井関グループ全体でさまざまな教育・啓蒙活動を行っています。

### 新入社員へのコンプライアンス研修の実施

井関グループでは毎年、グループの全新入社員を対象としてコンプライアンス研修を実施しています。新型コロナウイルスの影響により、2020年の研修は一部がリモート形式での実施となりましたが、コンプライアンスは法令遵守にとどまらず、井関グループの経営理念に沿った行動を取ることで、意識づけを図っています。

### ハラスメント研修の実施と相談体制整備

2020年6月のパワハラ防止法施行を踏まえ、井関グループの全役員・全管理職を対象としたハラスメント研修を同年6月に実施しました。また、ハラスメント相談窓口をグループ各社に設置し、広く相談に対応する体制を整備しました。

### ○ 内部通報制度 (倫理ホットライン) の設置

井関グループでは、風通しの良い企業風土を確立し、企業内部の問題を事前に察知し、未然に防止することを目的に、井関グループの全従業員、退職者、取引先が利用できる「井関グループ内部通報制度 (倫理ホットライン)」を設置しています。法令や企業倫理行動規範、就業規則などの社内規則に違反する行為に直面した場合、電話やメールなどにより通報・相談できる制度です。通報者の人権を守り、個人が特定されないよう配慮するとともに、利用しやすい制度となるよう、社内及び社外に受付窓口を設置しています。

なお、2020年度は6件の相談・通報があり、対応にあたりました。

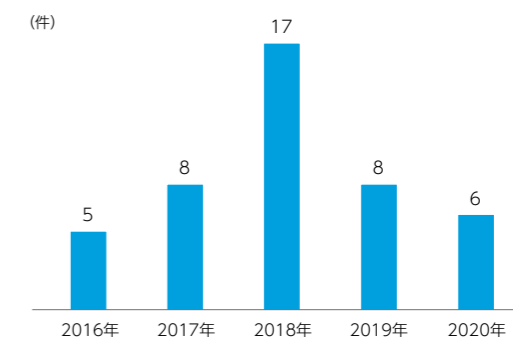
### ○ 公正な取引への取り組み

井関グループでは、贈収賄防止などあらゆる形態の腐敗防止の基本方針として、「倫理行動規範」を策定し、グループ全体で遵守を徹底しています。また、過去に施設工事に関して独占禁止法に基づく排除措置命令を受けたことから、2015年に独占禁止法に特化した行動指針と遵守マニュアルを策定し、グループ全体で再徹底を図っています。また、従来の内部通報制度に加え、独占禁止法に関わる相談窓口を設置し、未然防止の強化に努めています。

### ○ 海外グループ会社における取り組み

海外事業の拡大・多様化に伴い、海外グループ会社でのコンプライアンス体制の構築・改善を図っています。今後、さらに海外グループ会社における内部統制の強化に取り組んでいきます。

### 内部通報件数



### ○ 個人情報保護の取り組み

「個人情報取扱規程」において、個人情報保護方針を定め、個人情報の管理に関する社内体制を整備しています。従業員への周知徹底、教育啓蒙活動を行うことにより、個人情報の適切な保護に努めています。今後、さらに国内外における個人情報保護の強化に取り組んでいきます。

### ○ 情報セキュリティ

電子情報の取り扱いに関する規程の整備や情報システム部門担当役員をトップとした「電子情報セキュリティ管理委員会」を設置し、情報セキュリティの維持管理に努めています。また、新入社員教育の一環として社内情報の扱い方に関する研修を行い、情報リテラシー向上への取り組みも行っていきます。



# お客さま満足向上と品質づくり ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- 顧客満足向上活動を通じて、お客さまに満足していただける商品・サービスを提供します。

## 商品品質づくり

### ○ 基本方針

- 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し、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。

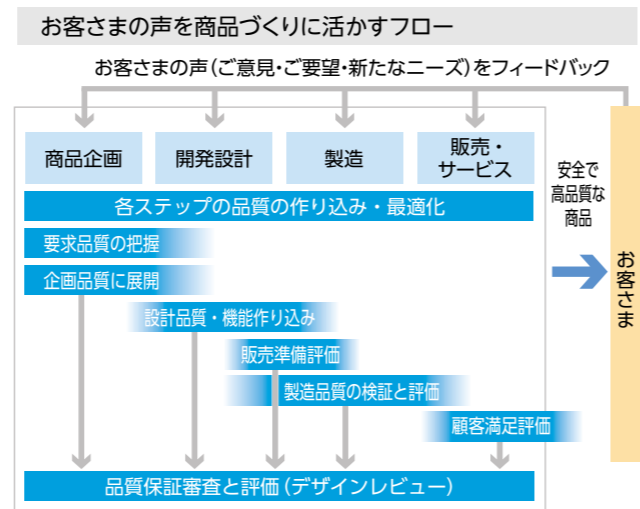
### ○ お客さまの声を活かした商品づくりと一貫した品質保証体制

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、製造、販売・サービスにおいて、ステップ毎にデザインレビューを行い、井関グループで一貫した品質保証活動を展開しています。

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、「企画品質」に展開し、「設計品質」として機能の作り込みを行い、「製造品質」へと反映させます。各ステップでは、企画、開発、製造など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試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。

### ○ 品質管理の強化

中期経営計画における競争力強化に向けた「モノづくり改革」の一環として、2021年1月より品質の全体統括を行う「品質統括部」を開発製造本部の上位組織として位置付け、品質管理体制の強化を図っています。開発や営業の担当役員が出席する品質安定化推進会議を月1回開催し、安心・安全な商品づくりを徹底しています。



## 品質不具合に対する対応

商品に問題が発生し改善措置が必要な場合には、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<sup>※1</sup>に届出・報告するとともに、ホームページにて情報を開示し、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2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 <sup>※2</sup>					
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
リコール件数	5	6	0	2	0

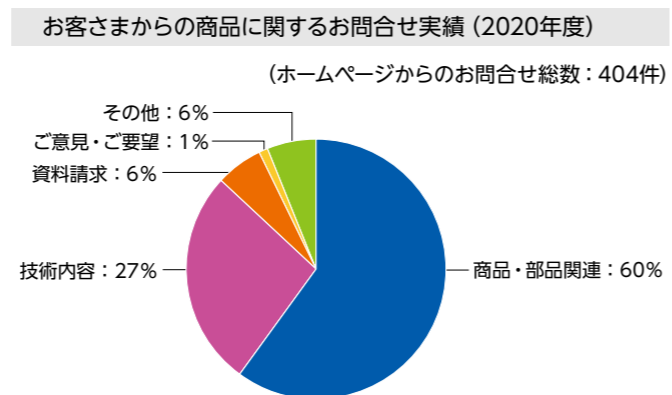
※1 国土交通省、農林水産省、経済産業省など  
 ※2 国土交通省へのリコール届出件数

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/>

### ○ お客さまからのお問合せの対応と活用

お客さまからの商品をはじめとするお問合せやご意見、ご指摘・クレームを電話、ホームページで受け付け担当部門より迅速(1営業日以内目標)かつ誠意ある対応に努めています。いただいた貴重なお客さまの声は、経営層や社内関係部門に確実にフィードバックし、よりよい商品づくりや販売・サービス活動に積極的に活用し、お客さま満足を高めています。

また、お問合せの多い内容については、お客さまご自身で解決できるようホームページへの開示情報の充実を図っています。



## お客さま・社会の要望を踏まえた商品開発

当社は、お客さまに安全に農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。トラクタでの農作業安全においては、片ブレーキの誤操作による事故防止が課題のひとつです。その課題に対して、2020年6月より小型トラクタ向け<sup>\*</sup>に、左右のブレーキペダルが非連結の状態であくセルペダルを操作した場合にブレーキペダルが連結され

ていないことを音で警告する「片ブレーキ警告装置」を発売し、事故の未然防止やより安心・安全にご使用いただけるよう対応しています。また、装着促進キャンペーンを実施し、より多くのお客さまへ啓蒙活動を行いました。

<sup>\*</sup>対象: TQ13/15/17, TM150/170, 16/18, 165/185, TC11/13

## 販売・サービスを通じたお客さまとの絆づくり

お客さまに選ばれ続けるためには、井関グループのブランド価値を高め、お客さまとの信頼関係を構築することが重要だと考えています。販売・サービス活動においては、商品・サービスに関する適切な情報提供や公正な取引について定

めた「販売管理規程」を国内の販売会社で運用するなど、お客さまに寄り添った営業活動を通じて、お客さまとの絆づくりに努めています。

## より安全に使用いただくための啓発活動

ご購入いただいた商品を安心かつ安全にご使用いただくために、チェックシートに基づいた納入前点検や試運転時の使用指導を実施しています。納品後も、稼働状況の確認やシーズン前後での点検整備を呼びかけるなど安全かつ効率的な農作業に向けたサポートに取り組んでいます。また、全国の販売会社にて安全研修を実施するほか、農林水産省「農業女子プロジェクト」の活動の一環として女性農業者を対象とした農機取り扱いセミナーを実施しています。また、高品質かつ迅速なサービスの提供に向けて、国内外のサービススタッフの人材育成にも注力しています。



主なサービス活動	
<b>■ ビフォーサービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全研修会 全国の販売会社で安全研修を実施</li> <li>● 納入試験運転指導 試験運転時にチェックシートに基づき使用方法を指導</li> </ul>	<b>■ アフターサービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 点検、整備 安全にご使用いただくための点検、整備の実施</li> <li>● 故障対応 発生した不具合への迅速な修理</li> </ul>

農業機械整備士

約2,200名  
(2021年3月現在)

## 適正な情報提供と内容の充実

当社グループは、地域に根差した活動を継続的に実施する一方、広く社会の皆さまにISEKIブランドを認知いただくためのマーケティング活動を行っています。商品の情報・表示に関して各国・地域の法令に沿って正確でわかりやすい情報を提供す

るほか、営農情報誌「ふあ〜む愛らんど」や最新の営農技術を紹介する「夢総研だより」等を通じて、お客さまの農業経営に役立つ営農情報を発信しています。



ICT、省力・低コスト栽培を紹介する特設ホームページ



営農技術や全国の取り組みを紹介する営農情報誌

# サプライチェーンマネジメント ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- 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ない、取引上の優越的立場を利用して不公正な不利益は与えない」を基本としています。

## 下請法規順守に対する取り組み

グループ各社には経営監視委員会への定期報告による牽制や監査によるモニタリングを実施し、チェックと監視を定着化させています。また、下請事業者との取引を適正に行うために下請法規に関する教育・研修を継続的に実施しています。

### 下請法規に関する教育項目

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 下請法違反内容の再認識と再発防止策の遵守について</li> <li>② 再発防止策の内容説明、倫理ホットライン</li> <li>③ 下請法遵守のための業務マニュアル</li> <li>④ 下請法制定項目             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 定義(親事業者・下請事業者の定義)</li> <li>(2) 親事業者の義務</li> <li>(3) 禁止項目</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 下請法社外セミナーへの参加</li> <li>⑥ コンプライアンス教育<br/>(倫理行動規範、不祥事事例集 他)</li> <li>⑦ CSR教育<br/>(CSR調達ガイドライン 他)</li> </ul> |
|--|--|

## CSR調達方針

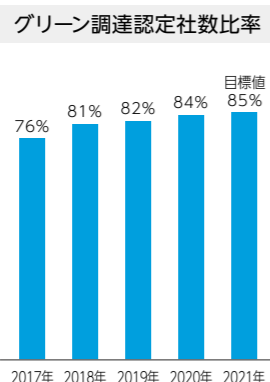
井関グループは、環境・社会に配慮した資材調達及び商品・サービスの提供を優先的に実施することを目的に、お取引先の皆さまとともにCSR調達に取り組み、社会から信頼される企業を目指します。

### 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し、ご支援・ご協力をいただくために井関グループのCSRの考え方や調達方針をまとめた「井関グループCSR調達ガイドライン」を策定しています。ガイドラインの周知及び取引先のCSRの取り組み状況を把握するために定期的にアンケート調査を行っています。

### グリーン調達の推進

部品や素材における環境配慮のために「グリーン調達ガイドライン」を策定し、取引先にご協力いただくための活動を行っています。取引先の取り組み状況をセルフチェックシートに基づき定期的にご報告いただき、環境への取り組みが優れている取引先を「グリーン調達先認定社」としています。



### 井関グループのCSR調達ガイドライン (抜粋)

#### [1] 井関グループのCSR

- (基本的な考え方)
- 豊かで、持続可能な社会の実現へ貢献する
  - 事業を通じて社会課題を解決するとともに、企業価値向上を図る

#### [2] CSR調達方針

- (基本的な考え方)
- 井関グループが調達活動にあたり順守し、CSR調達を推進するための方針

#### [3] CSR調達ガイドライン (基本事項)

1. 顧客満足・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

# 地域社会への貢献と国際協調 ESG

## 基本方針 (基本的な考え方)

- 「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」、「海外での業務に際しては、当該国の法令・習慣及び文化を尊重し、現地社会に貢献する」ことを基本とし、中長期的な地域社会の発展に向けて、井関グループの本業の強みを活かした社会貢献に取り組めます。

## 2020年度の主な取り組み

井関グループでは、「食」「農」「大地」分野を中心とした社会貢献活動を展開しています。

分野	主な取り組み	
次世代育成	食農教育	● 工場見学とISEKI Dream Galleryを通じた農業や農業機械に関する情報発信*1 ● 食農イベント出展における農業機械の展示やワークショップ実施による啓蒙活動 ● 地域の子どもたちとのボランティア米の栽培
	ものづくり教育	● 第79回愛媛県児童生徒発明工夫展で「井関賞」の授与
	体験活動教育 (多様な人材の育成)	● WWL*2の一環でグローバル展開企業として高校生向けにリモート授業を実施 ● 農業高校及び農業大学校向けスマート農業教育の実施 ● インターンシップや体験学習の受入れ ● 第4回全国農業高校・農業大学校ホームページコンテストの「優秀賞」として耕うん機を寄贈
	文化・芸術・スポーツ	● 第25回さなえ全国子ども図画コンクールの開催
地域貢献	● 植樹活動への参加 ● 地域交通安全運動への参加	
国際協調	● 中国「第1回 米・食味コンクール」への協力(中国の米作りへの提案講演、米・食味鑑定士日本代表として参加)	
環境貢献	● 環境美化、清掃活動の実施 ● 各事業所におけるライトダウン活動の実施	
災害復興支援	● 新型コロナウイルス感染症拡大に対するサポート (詳細はP.23)	

\*1: 新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、一時受入れを中止しています。

\*2: WWL (ワールド・ワイド・ラーニング): 世界で活躍できるイノベティブなグローバル人材の育成を目的とした文部科学省の教育プログラム開発。

### 「さなえ全国子ども図画コンクール」の開催

全国の子どもたちに、農業をより身近に感じてもらうとともに、自然との共生や環境教育を目的に、子ども図画コンクールを毎年開催しています。これまで25回開催し、累計30,500点の作品を応募いただいています。



第25回全国最優秀賞作品「かぞくみんなであうえ」

### 中国「第1回米・食味コンクール」への協力

当社は、中国広東省にて開催された、日本の米・食味鑑定基準の導入による中国米の品質向上を目的とした「第1回米・食味コンクール」に審査員として参加し、日本金賞を受賞した上位3名の方に、当社の乗用田植機PZ80を贈呈しました。また、当社が培ってきた米作りの技術・ノウハウを基に、中国の米作りへの提案講演を行いました。



当社講演の様子

# 人材育成と活用 ESG

## メッセージ

エンゲージメントの向上と  
人事の変革で  
グループ人材力の最大化を図ります。

取締役 常務執行役員  
深見 雅之



当社グループは、課題解決を果たすのはすべて人であり、「人づくり」と「人材活用」が重要であると考えています。中期経営計画のビジョンの実現に向けては、「従業員エンゲージメント向上」と「人事の変革」を重点取り組みとして掲げています。

井関グループが持続的に成長し、企業価値を高める上では、従業員のエンゲージメントが不可欠です。エンゲージメント向上にあたっては、働きやすく魅力ある職場づくりや人材育成プログラムの充実、ダイバーシティの更なる推進に取り組み、従業員との「きずな」強化を図っていきます。また、定期的にエンゲージメントサーベイを実施することで、従業員のエンゲージメントをタイムリーに把握していきます。

人事の変革にあたっては、グループ内の成長分野への人的資

源のシフトや人材の流動化に今まで以上に取り組み、社内風土改革を進めていきます。従来、各グループ会社内での人材活用を中心としてきましたが、事業戦略の実行にあたり、今後は会社間の垣根を超えたグループ全体での人材配置の最適化を図っていきます。また、先端技術やグローバル人材など、事業戦略の実行に向けた人材の確保や育成にも注力していきます。

これらの取り組みを推し進めるため、タレントマネジメントシステムを導入し、従業員の経験・適性、スキルの把握・管理を効果的に行ってまいります。

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

### 基本方針 (基本的な考え方)

- 井関グループでは、経営戦略のひとつとして、多様な人材を活かすダイバーシティの推進に努めます。
- 優秀な人材確保のために、多様な能力と意欲ある社員に適正な処遇を行い、積極的な活躍の機会を創出し、従業員のキャリア形成をサポートします。

## 人材育成

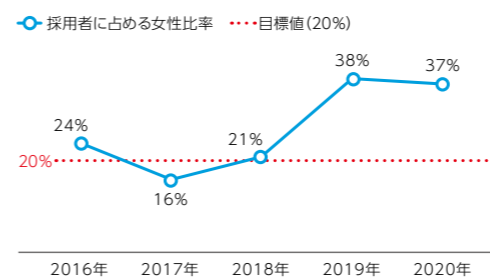
井関グループでは、能力に応じた階層別・職種別研修や語学研修、留学、技能検定、技術・技能の伝承のためのマイスター制度、通信教育制度、開発、生産、販売・サービスに関する専門研修(詳細P.10)等、多様な人材育成プログラムを設け

ています。今後は、事業戦略に沿った専門分野人材のさらなる強化やグローバル人材の拡大に向けた人材の育成を図っていきます。

## 多様な人材の活用「ダイバーシティ」

井関グループでは、経営戦略のひとつとして、多様な人材を活かすダイバーシティの推進に取り組んでいます。また、優秀な人材確保のために、新卒採用に加え、専門性の高い人材の中途採用を進めています。また、多様な能力と意欲ある社員に適正な処遇を行い、積極的な活躍の機会を創出し、従業員のキャリア形成をサポートしています。

### 採用に占める女性比率



### 女性活躍推進への取り組み

多様な人材活用のひとつとして、女性活躍推進に取り組んでいます。女性が活躍できる職場環境整備に向けた行動計画として、採用者に占める女性の割合を20%以上とすることを目標に掲げています。また、管理職候補となる主事級の女性社員比率の引き上げにも継続して取り組んでいきます。

今後、さらに女性活躍を進めるため推進体制を整備し、取り組んでいく計画です。

### 行動計画 (2022年目標)

- 採用者に占める女性の割合を20%以上とし、技術系の女性を積極的に採用する
- 女性管理職の比率向上に向けて、管理職候補となる主事級に占める女性の割合を15%以上とする

### voice



### >> 活躍する女性社員

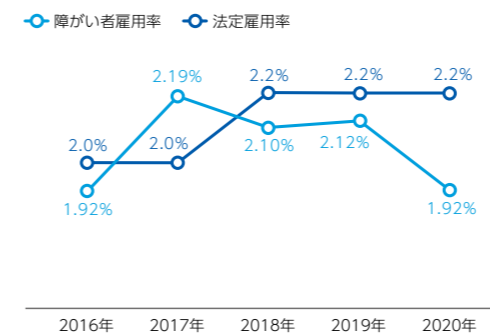
井関農機(株)  
夢ある農業ソリューション推進部  
徳安 美沙都

育苗をはじめ作物の栽培実証、GAP認証取得支援等の担当として、お客さまやグループ会社向けに先端営農技術に関する情報発信や研修講師を行っています。幅広い業務にやりがいを感じるとともに、積極的に有給休暇を取得するなどプライベートの時間も楽しんでいます。女性がより活躍するためには、性別に関係なく社員一人ひとりが誇りを持って働ける職場であることが重要だと考えています。今後も農家の皆さまの農業経営や現場の販売活動のお役に立てるように取り組んでいきます。

### 障がい者雇用

障がいの有無に関わらず、さまざまな人が能力を発揮できる職場を目指しています。2020年度は、法定雇用率を下回る実績となりました。引き続き、雇用機会の創出を図っていきます。

### 障がい者雇用率



### 外国籍従業員の雇用

グローバルに事業を展開する上で必要不可欠な外国籍従業員の継続的雇用に取り組んでいます。本人の適性や志向にあわせて、開発、生産、販売などさまざまな分野で活躍しています。

### 高齢者の雇用

60歳の定年以降もこれまでの経験や技能・知識の伝承を期待して、原則希望する全従業員に対し、65歳までの再雇用制度を導入し、高齢者の活躍を積極的に推進しています。

また、改正高齢者雇用安定法で求められている65歳以降の就業機会確保に向けて検討を進めています。

### キャリア採用者の雇用

井関グループの成長に向けては、各分野での専門性やさまざまな価値観を持つことによって生まれるアイデアやイノベーションが必要です。そのため、外部から専門性の高い人材のキャリア採用を進めており、多様な人材の確保に努めています。

## 差別的扱いの禁止・人権の尊重

### 基本方針

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」ことを方針としています。

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よう研修等を通じて教育しています。

# 従業員のエンゲージメント向上 ESG

## 基本方針（基本的な考え方）

- 井関グループでは、優秀な人材の定着、及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めます。
- 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、定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、従業員のエンゲージメントを把握します。

## 働きやすい職場づくり

井関グループでは、さまざまな取り組みを通じて、従業員の働きやすい職場づくりに努めています。

多様な働き方を実現するために、フレックスタイム制度やノー残業デー等の実施に加え、2020年より地域限定職制度を導入しています。働き方改革の実現にあたっては、2018年より会長を総括責任者とする「業務効率化プロジェクト」を設置し、業務効率化による生産性の向上や労働時間の削減に取り組んでいます。今般の新型コロナウイルスの流行を受け、今まで以上にリモート会議を積極的に活用するほか、一部オフィスにおいて在宅勤務や分散勤務などを実施しています。これを契機に効果を鑑みながら制度化を検討していきます。

また、仕事だけでなく私生活においても充実した日々を送ることができるよう、ワークライフバランスの充実の推進に取り組んでおり、その一環として、仕事と育児の両立に向けた制度拡充や計画休暇制度による年次有給休暇の取得促進を図っています。男性社員の育児休業取得を促進するため、子の出生時の慶弔金を支給する際に、育児休業取得を促す文書を添付しており、2020年は6名の男性が育児休業を取得しました。

### ○有給休暇取得状況

業務効率化を推進すると同時に、年次有給休暇の取得促進を行っており、近年、取得日数は増加傾向にあります。

## 労働安全衛生管理の徹底

「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、「労働災害ゼロ」に向け災害リスクの低減に努めています。また、ヒヤリ・

### voice



#### >> 育児休業取得者の声

井関農機㈱ 海外業務グループ  
梅本 恵輔

海外営業部門で主にアジア地域の販売代理店向け物流業務を担当しています。昨年子どもの誕生に伴い育児休業を取得。育児を通じて子どもの成長を感じることができました。復帰後は、業務に関する簿記、会計用語、物流知識を磨き業務効率化を進める一方、フレックスタイム制度等を活用して子育てや家事の時間を確保するなどワークライフバランスの充実にも取り組んでいます。また、業務において多角的な提案ができるよう時間を有効活用し、さまざまな資格取得に挑戦しながらレベルアップも図っていきたくと考えています。

2017年	2018年	2019年	2020年
9.6日	10.7日	12.2日	12.2日

### 次世代法（2025年目標）

- 仕事と育児を両立しやすい職場環境の整備
- 働き方の見直し
- 地域における子育て支援活動の実施

ハットを体験する場として、安全道場を設置し、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。その他にも、全職場で安全監査を実施しており、グループ丸となって労働安全に取り組んでいます。

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
0.000	1.760	0.001	0.371	0.000

\*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

“安全は全てに優先する”  
—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

- ▶ 安全道場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。

# わたしたちの「変革」に向けて

井関グループの目指す姿『「食と農と大地」のソリューションカンパニー』の実現に向けては、社員一人ひとりの力を発揮し、グループ力を最大化させていく必要があります。

そのため、井関グループでは、社員の意識と行動につながる、価値観やあるべき姿などの浸透・共有を図るさまざまな取り組みを行っています。

2021年2月の新中期経営計画発表時には、社員を対象に、社長から中期経営計画の考え方や戦略に関するオンライン説明会を実施しました。キーワードである「変革 次の100年に向けて…」に込められたメッセージを一人ひとりが理解するとともに、「次の100年に向けて…」の「…」には、社員一人ひとりが「わたしの変革」と捉え、自分自身が何を変革していくのかを考え、主体的に取り組むようにしています。

## —— 豊かな社会の実現に向けて、わたしたちが大切にしている井関グループのバリュー ——



7つの誓いを胸に、2025年の創立100年、次の100年に向けて、私たちの「変革」を進めていきます。



# 環境マネジメント ESG

## 環境担当役員メッセージ

### 持続可能な社会の実現へ貢献していきます。



執行役員  
開発製造本部副本部長  
環境管理室担当  
堀尾 類治

井関グループは、持続可能な社会形成を可能とする環境保全を重要課題のひとつと位置づけ環境方針を定め環境経営を実践しています。

環境経営をグループ全体で実践するために、国内外製造拠点及び販売会社をはじめとする非製造拠点において、環境マネジメントシステム (EMS) を導入し、社長を議長とする経営会議をトップにした推進体制を構築しています。

事業活動全般においては中長期目標を設定し、資源やエネルギー使用の最適化など環境負荷低減や環境リスクの低減に向けた活動を実践しております。

また、環境適合設計の推進と「エコ商品認定制度」を運用し、省エネルギー化や排気ガス浄化機能、先端技術による施肥量の最適化技術などさまざまなアプローチで環境保全に貢献する商品開発に取り組んでいます。

脱炭素社会の実現に向けて、環境中長期目標の達成に向けた取り組みを一層活発化させ、持続可能な社会を目指していきます。

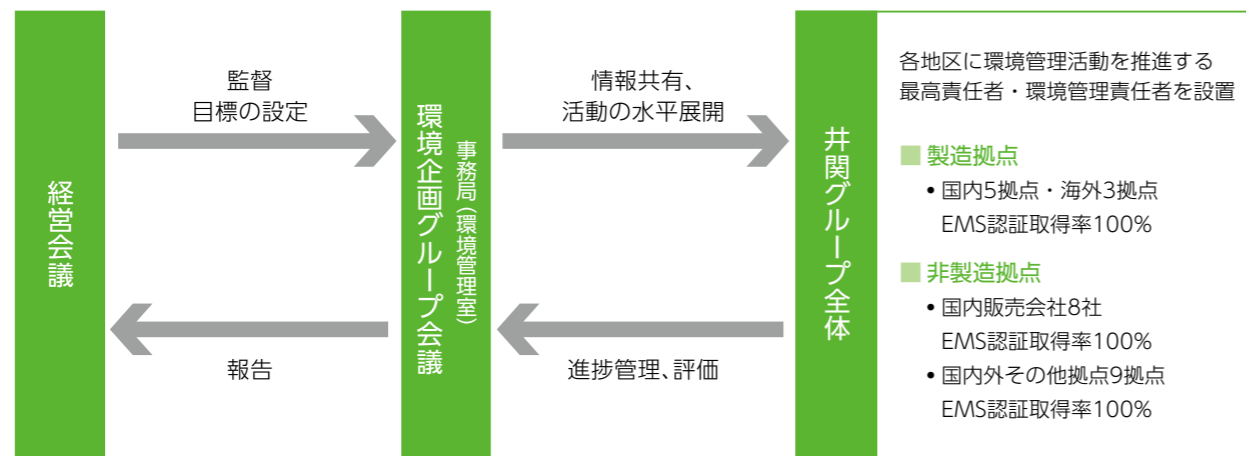
### 環境基本方針

井関グループは、自然・社会・企業の調和を目指した事業活動を通じて、持続可能な社会の実現へ貢献します。

- ① 環境管理体制の整備と機能的運用
- ② 事業活動、商品の環境負荷低減
- ③ 環境関連法規制の順守
- ④ 環境教育と環境情報公開

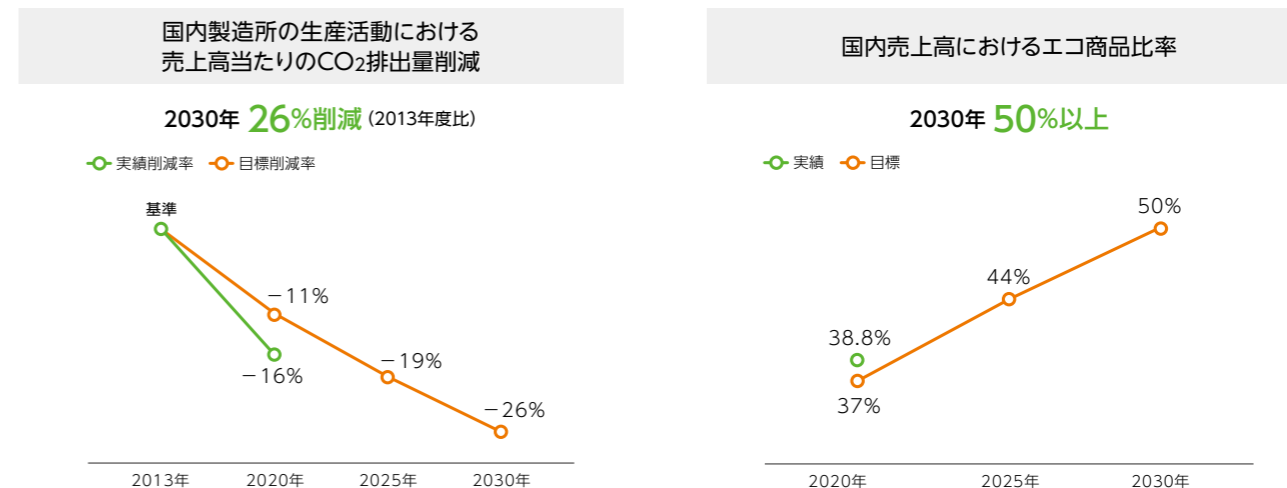
### 環境マネジメント推進体制

井関グループ横断型の環境マネジメント推進体制を構築し、PDCAサイクルを回して環境マネジメントを推進しています。



## 環境中長期目標

井関グループは、環境中長期目標を設定し、環境経営を推進しています。脱炭素社会の実現に向けて目標の引き上げを検討しています。



## 環境マネジメント推進における2020年度の主な活動実績

主な活動目標	主な活動実績
水質、大気の公害防止法規制基準値より厳しい自主基準値での管理	国内4製造拠点で自主基準値クリア
従業員の環境意識の向上	環境教育の実施：2回、環境美化・清掃活動への参加
製品アセスメントシステム・ライフサイクルアセスメント (LCA) 評価運用による環境負荷低減商品の開発	環境適合設計の推進によるエコ商品認定機種7機種追加
調達部品に含まれる有害物質の使用禁止・削減・抑制	取引先のEMS認証取得推進や情報提供を通じたグリーン調達率の向上
グリーン調達推進とグループ内水平展開	グリーン調達アンケートの実施、グリーン調達認定証の発行
商品物流のCO2排出量の削減	下記参照
生産活動における環境負荷低減の推進	下記参照

## 生産活動における環境負荷低減の推進

項目	環境中期目標 2013年度基準	2020年度 目標と実績評価			2030年度 削減目標
		目標	実績	評価	
低炭素社会の実現	CO2排出量の削減	△11%	△16.4%	○	△26%
	商品物流CO2排出量の削減	△10.5%	8.8%	×	△8.8% (2019年度基準)
製造資源	総物質投入量の削減	△10.5%	△6.4%	△	△18%
循環型社会形成	水使用量の削減	△51%	△37.3%	△	△51%
	廃棄物最終処分量の削減	△14%	△63.6%	○	△65%
有害化学物質	PRTR法対象の化学物質使用量の削減	△19.6%	△28.0%	○	△37%

※対象：国内3製造所（井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所）  
 ※商品物流CO2排出量はエネルギー起源のCO2排出量です。  
 ※国内、海外拠点ごとの環境負荷低減実績の推移はホームページに掲載しています。

# 気候変動への対応 ESG

## 気候変動対応ガバナンス

井関グループは、気候変動への対応を重要課題のひとつと位置づけ環境経営に取り組んでいます。気候変動関連のリスクと機会については「CSR推進会議」において総括管理しています。審議メンバーを経営会議メンバーとして協議・評価を行い、重

要な事項については取締役会や経営会議にて審議・決定しています。CSR推進会議は年2回開催するとともに取締役会に報告し、取締役会の監督が適切に諮られる体制としています。(CSR推進会議はP.35)

## 気候変動がもたらす主なリスクと機会

脱炭素社会の実現に向けて、環境負荷抑制のため事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量削減を図るとともに、環境配慮型の商品やソリューションの提供に取り組んでいます。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」

などの会議体において抽出、評価し、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。リスクについては、「リスク統制部会」において、リスクの抽出、評価、進捗管理等を行っています。今後、シナリオ分析などに取り組んでいきます。(リスク統制部会はP.43)

	当社取り組み	種類	井関の事業におけるインパクト	
商品	市場や法規制の動向調査	リスク	移行	電動化等の商品化とインフラ整備の進捗にギャップがあり、販売が低迷するリスク
	人材育成や人的資産の強化			エンジン排ガス規制が強化され、規制準拠のための開発費が増大する可能性
	環境配慮型商品	機会	移行	気候変動による市場変化、法規制、ユーザの環境意識の高まりにより、環境性能の低い商品の市場縮小や販売が低迷するリスク
	環境配慮型商品			エコ商品や環境配慮型商品の拡販により、お客さま使用時の環境負荷低減への貢献
ソリューション	市場への影響収集	リスク	物理的	作物生産地域の移動や減少など農業形態の変化による市場縮小の可能性
	健康被害対策の徹底			健康被害等により、従来の展示会や顧客宅への訪問が難しくなり、営業活動が限定されるリスク
	環境保全型農業提案	機会	移行	作物産地の変化が生じ新しい市場の創出に期待
	補助金等情報の早期把握			環境保全型農業により温暖化ガス排出量削減と炭素貯留によるCO <sub>2</sub> 削減に期待 新型コロナウイルス感染症対策など、農林漁業者経営維持支援の情報提供や申請フォローにより、よりお客さまから信頼を得ることに期待
事業活動	環境負荷低減	リスク	物理的	炭素税など省エネルギー規制強化等による操業コストや輸送コストの増加のリスク
	BCPやハザードマップ			異常気象により、製造拠点が洪水や多雨などで被災し社屋損壊など操業が停止するリスク
	取引先リスク評価	機会	移行	自然災害によりサプライチェーンの分断や停止がおき、部品供給がストップ、遅延するリスク
	設備投資計画			生産設備等の高効率機器への更新によるエネルギーコストの抑制に期待

## リスク管理

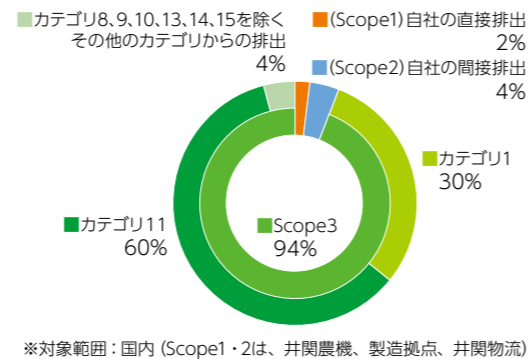
リスク統制部会において、気候変動が事業活動に及ぼすリスクについて、被害の大小・発生頻度の高低の二軸で識別・評価し、重要度と取り組みの優先度により重点フォローリスクを選定しています。四半期毎に重点フォローリスクの進捗とともに

環境変化に伴う新規リスクの確認を行っています。また、業務プロセスごとのリスクをデータベース化し、経常業務に活用しています。(リスクの選別・評価プロセスはP.44)

## 指標と目標

気候関連の指標として温室効果ガス排出量についてScope別に実績管理と開示を継続的に行っています。Scope1・2については、2013年実績を基準として2030年に26%削減の目標を設定し、進捗を管理しています。また、Scope3については、カテゴリ11の販売した商品のお客さま使用時の排出が6割以上を占めています。当社独自の環境基準をクリアした「エコ商品」の提供に加え、今後は、商品の電動化・水素活用等も含めレベルアップを図り、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

※Scope1・2：グループ内の生産活動に起因する温室効果ガス排出量  
 ※Scope3：事業活動に関連するサプライヤーやお客さまの使用での間接的な温室効果ガス排出量  
 ※カテゴリ11については、商品の耐用年数使用した仮定のため将来の排出量値を含んでいます。

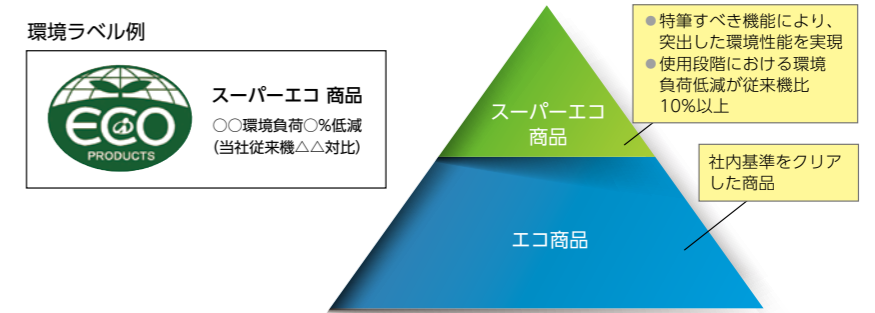


# 環境適合設計への取り組み ESG

井関グループでは、開発・製造・お客さまの使用・廃棄の各段階における環境負荷低減を目的に、すべての商品開発において環境適合設計を推進し、環境負荷に配慮した商品の提供に努めています。

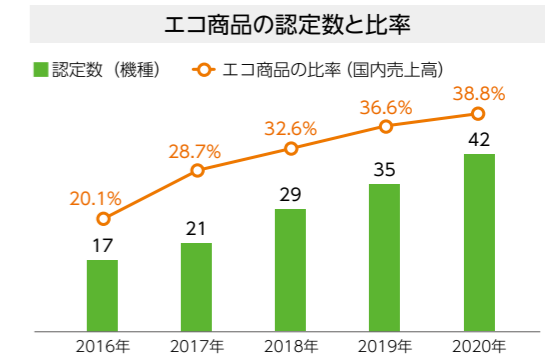
## エコ商品認定制度

「エコ商品認定制度」は、当社独自の評価基準をクリアした環境適合性の高い商品を社内認定する制度です。認定商品には環境ラベルを付与し、商品カタログや取扱説明書などに表示し、お客さまにわかりやすくお伝えしています。なお、環境ラベルは、ISO14021で定められたタイプII (第三者認証を必要としない自己宣言型) に準拠しています。



## エコ商品認定の推移

お客さまの省エネ・省力化に貢献できる機能を備えた商品のほか、国内外の排ガス規制の強化に伴って規制対応エンジンを搭載した商品の認定は年々増加傾向にあります。2020年度における国内売上高比は38.8%となりました。



## エコ商品認定事例

### ● フロンティアファイター HFR475、5075



省エネ・省資源 環境負荷物質低減

排ガス規制に対応したエンジンの搭載や作業中のエンジン負荷、車速、揺動棚の厚層に応じて作業回転範囲内 (グリーンゾーン) でエンジン回転を自動的にコントロールするIQ脱穀制御を搭載したフロンティアファイターHFR475、5075 (4・5条) を「エコ商品」に認定しました。旋回や倒伏稲などの低速作業時に唐箕の風量を最適化して、脱穀ロスを低減します。作業時には脱穀機の負荷レベルが操作席中央のモニタに表示されるので最適な設定で刈り取りを行うことができます。

# 生物多様性の保全 ESG

井関グループの企業活動や農業機械・サービスをご利用いただく農業は、生態系サービスの恩恵によって成り立っています。

## 井関グループの生物多様性ガイドライン

### 〈基本的な考え方〉

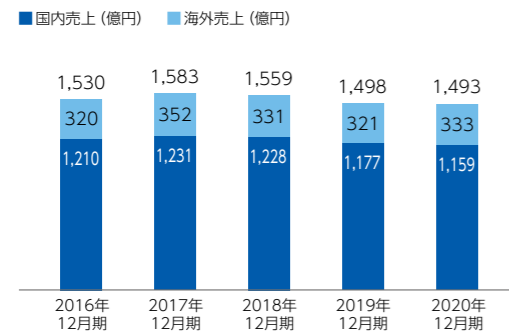
井関グループは、生物多様性が生み出す自然の恵み (生態系サービス) の恩恵を受けていることを認識するとともに、生物多様性保全への取り組みを環境マネジメントの重要な課題と位置づけています。地域社会などのさまざまな関係者とともに、生物多様性に配慮した事業活動の推進、及び商品やサービスの提供、生物多様性保全と生物多様性からの恵みの利用継続により、自然との共生社会・持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

※詳細につきましては、ホームページをご覧ください。

財務ハイライト (2020年度)

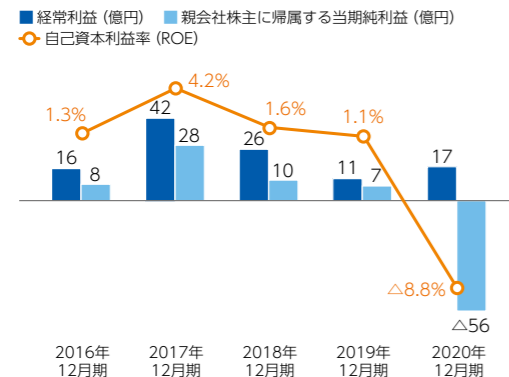
売上高

売上高は、前期比5億円減少の1,493億円となりました。国内は、消費税増税の影響及び新型コロナウイルス感染拡大による営業活動自粛の影響で減収となりました。海外は、中国・韓国・台湾向けの出荷増に加え、フランス連結子会社の決算期統一(15ヶ月決算)により増収となりました。



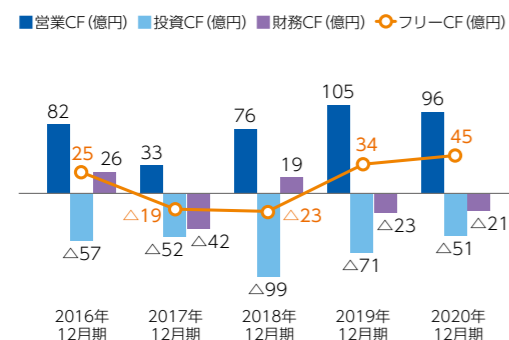
経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

経常利益は、持分法投資損失の縮小などにより、前期比5億円増加の17億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、製造子会社の収益性低下に伴う固定資産減損損失の計上などにより、前期比63億円減少の56億円の損失となりました。



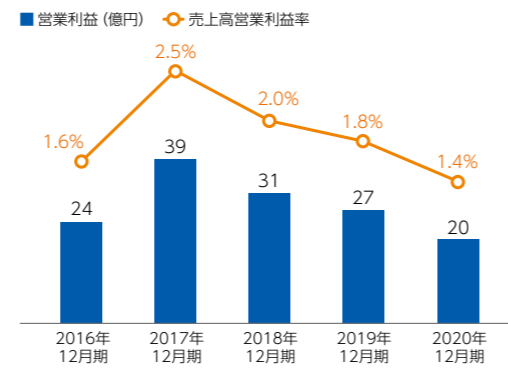
キャッシュ・フロー

営業CFは、在庫圧縮が進んだものの、売上の減少などにより、前期比8億円の収入減となりました。投資CFは、設備投資の減少などにより、前期比19億円の支出減となりました。結果フリーCFは前期比11億円の収入増となりました。



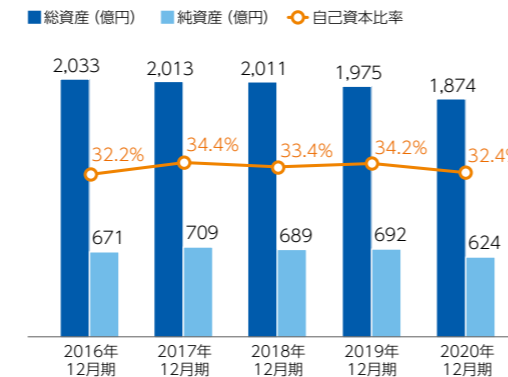
営業利益・売上高営業利益率

営業利益は、減収による粗利益の減少を販管費の削減によりカバーしたものの、部品在庫評価損と販売会社合併に伴う退職給付費用などの一時的要因により、前期比6億円減少の20億円となりました。



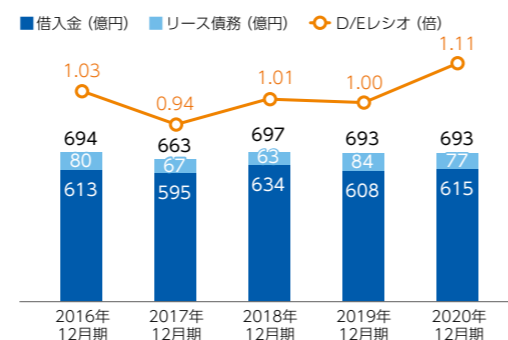
総資産・純資産・自己資本比率

総資産は、在庫圧縮や固定資産減損損失の計上により、前期比100億円減少の1,874億円となりました。純資産は、利益剰余金と土地再評価差額金が減少し、前期比68億円減少の624億円となりました。



有利子負債・D/Eレシオ

有利子負債は、国内販売会社で圧縮が進んだものの、タイ現地販売会社の新規連結による増加があり、前期末と同額の693億円となりました。財務健全性を示すD/Eレシオは純資産の減少により1.11倍となりました。



財務サマリー (連結)

(単位: 百万円)

	93期 (2016年12月31日)	94期 (2017年12月31日)	95期 (2018年12月31日)	96期 (2019年12月31日)	97期 (2020年12月31日)
<b>経営成績</b>					
国内売上高	121,041	123,136	122,812	117,717	115,907
海外売上高	32,055	35,245	33,143	32,181	33,397
売上高	153,097	158,382	155,955	149,899	149,304
売上総利益	44,852	46,206	45,945	44,507	43,476
営業利益	2,469	3,953	3,179	2,745	2,084
経常利益	1,635	4,250	2,629	1,108	1,702
親会社株主に帰属する当期純損益	858	2,807	1,090	723	△5,641
<b>財政状態(会計年度末)</b>					
現金・預金	13,936	7,981	7,475	8,404	10,787
売上債権	24,911	25,113	23,327	19,675	21,780
棚卸資産	49,316	53,406	53,719	54,179	51,847
その他	4,769	5,249	7,269	4,900	5,564
流動資産計	92,934	91,751	91,791	87,159	89,979
有形固定資産	96,466	95,592	96,842	98,346	86,287
無形固定資産	1,062	1,025	1,082	1,288	1,967
投資その他の資産	12,893	12,978	11,440	10,717	9,193
固定資産計	110,422	109,596	109,365	110,352	97,449
資産合計	203,356	201,348	201,156	197,511	187,428
仕入債務	42,421	40,673	39,736	37,752	36,872
短期借入金(長期1年内含む)	33,593	35,220	42,877	39,351	37,460
その他	13,433	13,750	12,979	12,630	11,814
流動負債計	89,447	89,644	95,593	89,735	86,147
長期借入金	27,788	24,354	20,571	21,525	24,114
退職給付に係る債務	4,491	3,312	4,063	3,059	3,144
再評価に係る繰延税金負債	5,790	5,780	5,780	5,759	4,097
その他	8,687	7,339	6,188	8,180	7,504
固定負債計	46,757	40,787	36,603	38,524	38,861
負債計	136,205	130,432	132,197	128,259	125,009
株主資本	49,842	52,330	52,746	52,840	50,346
その他の包括利益累計額	15,588	16,833	14,454	14,641	10,310
新株予約権・非支配株主持分	1,720	1,752	1,759	1,770	1,762
純資産合計	67,151	70,916	68,959	69,252	62,419
負債純資産合計	203,356	201,348	201,156	197,511	187,428
<b>キャッシュ・フロー</b>					
営業活動によるCF	8,283	3,308	7,616	10,509	9,694
投資活動によるCF	△5,736	△5,273	△9,944	△7,104	△5,167
フリーCF	2,547	△1,965	△2,327	3,404	4,526
財務活動によるCF	2,621	△4,294	1,970	△2,396	△2,179
現金及び現金同等物の増減額	5,147	△6,113	△408	981	2,383
<b>1株当たり情報(円)</b>					
純資産	2,896.8	3,061.8	2,974.8	2,987.2	2,683.1
当期純損益	38.0	124.3	48.3	32.0	△249.6
配当金	1.5*	30.0	30.0	30.0	—
<b>経営指標</b>					
自己資本比率(%)	32.2	34.4	33.4	34.2	32.4
ROE(%)	1.3	4.2	1.6	1.1	△8.8
ROA(%)	0.4	1.4	0.5	0.4	△3.0
CCC(日)	82.6	99.3	101.0	104.8	104.9
D/Eレシオ(倍)	1.03	0.94	1.01	1.00	1.11

注 \*2017年7月1日より、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行い、第93期期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定

1 ROE(自己資本利益率)=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

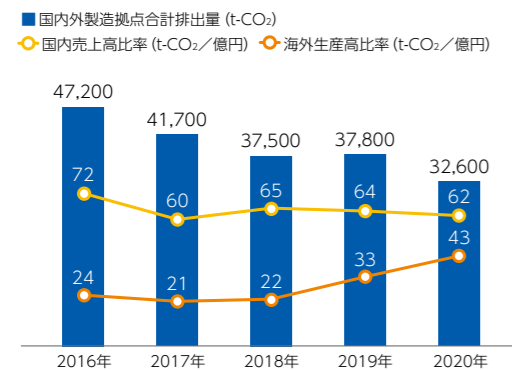
3 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)=売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-仕入債務回転期間

4 D/Eレシオ=有利子負債/純資産

非財務ハイライト (2020年度)

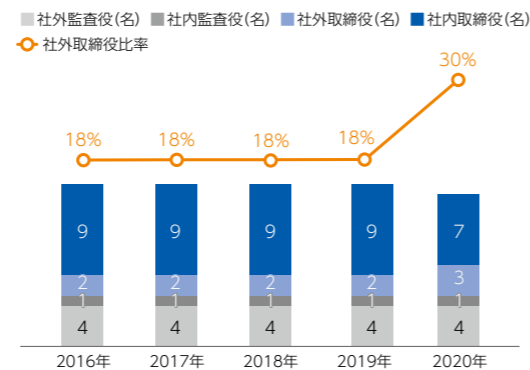
製造拠点におけるエネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出量\*1 環境

持続可能な社会形成を可能とする事業活動の一環として、生産におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。



取締役・監査役人数/社外取締役比率 ガバナンス

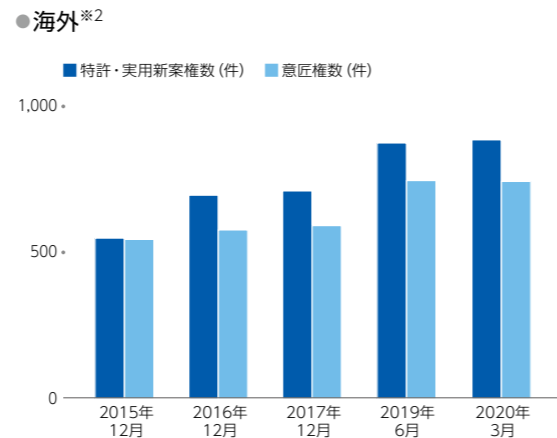
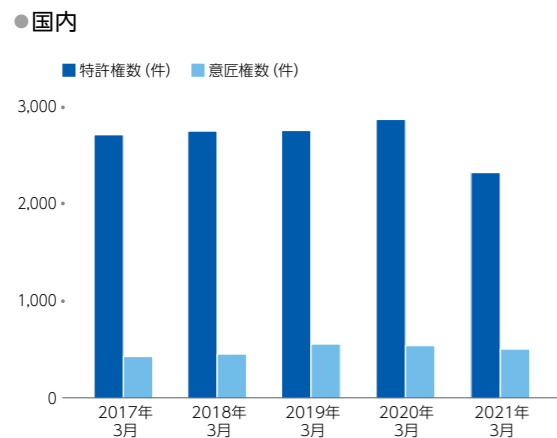
コーポレートガバナンスの強化に向け、2021年3月、社外取締役を1名増員しました。さらなる経営の透明性・客観性を高めていきます。



特許・実用新案権数と意匠権数の保有状況 技術力

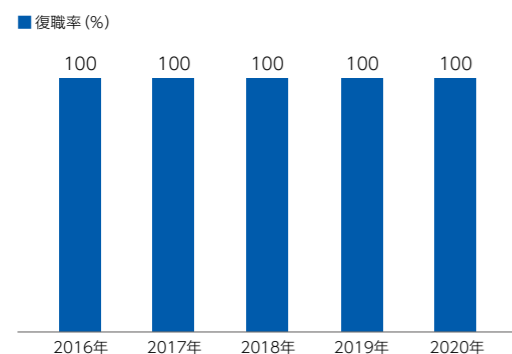
有効権利の取得と蓄積に努め、特許権数は2,300件を超え、意匠権数はおよそ500件を維持しています。

各国の知的財産制度を有効活用し、積極的に出願し、海外での商品差別化につなげています。保有権数は、年々増加しています。



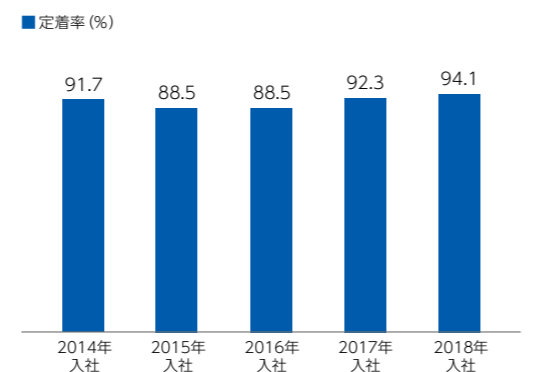
育児休業復職率 単体 人材

仕事と育児を両立しやすい職場環境整備の一環として、育児休業制度などの両立支援制度を設けており、復職率は100%です。



入社3年後の定着率 単体 人材

入社後3年経過時の大卒社員の定着率は、およそ9割と高い水準を保っています。



\*1 電力の排出係数の見直しを行ったため、過去レポートと異なっています。  
\*2 海外の特許・実用新案権数と意匠権数は、集計算出時期が一部異なるため、実績年月が異なります。

会社概要

(2020年12月31日現在)

社名 井関農機株式会社 ISEKI&CO.,LTD.  
本社 〒799-2692 愛媛県松山市馬木町700番地  
本社事務所 〒116-8541 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号  
創立 1926年(大正15年)8月  
資本金 233億4,474万円  
従業員数 連結:5,510名(開発・製造部門 1,756名、販売部門 3,384名、その他部門 370名)  
単体:738名

株式の状況

(2020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 22,606,820株(自己株式378,173株を除く)  
単元株式数 100株  
株主数 18,471名

大株主(上位10名)

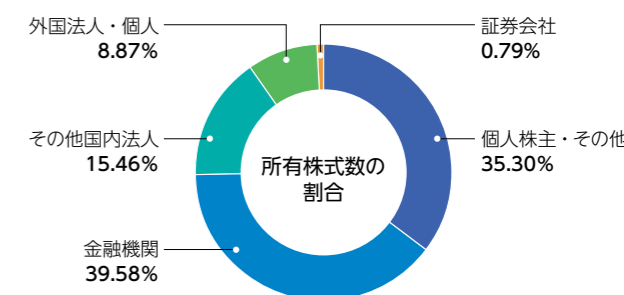
大株主の氏名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,359,500	6.01
株式会社みずほ銀行	1,070,800	4.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,024,000	4.52
農林中央金庫	868,785	3.84
三井住友信託銀行株式会社	800,000	3.53
中セキ株式保有会	776,809	3.43
株式会社伊予銀行	580,042	2.56
井関営業・販社グループ社員持株会	571,500	2.52
損害保険ジャパン株式会社	434,500	1.92
共栄火災海上保険株式会社	352,700	1.56

(注) 持株比率は自己株式(378,173株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布数

発行済株式総数/22,606,820株(自己株式378,173株を除く)

内訳	所有株式数(株)	所有株式数の割合(%)
個人株主・その他	7,979,763	35.30
金融機関	8,949,012	39.58
その他国内法人	3,494,554	15.46
外国法人・個人	2,004,970	8.87
証券会社	178,521	0.79



外部評価

DBJ環境格付 —15回連続最高ランクの格付—

2021年4月、株式会社日本政策投資銀行より環境格付融資を受けており、15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。

- 今回の格付での評価ポイント
- ① 高度な環境経営を実践している点
  - ② CSRに配慮したサプライチェーン構築を着実に進めている点
  - ③ 本業を通じた低環境負荷型社会の実現に貢献している点

