



# ISEKIレポート2022

ISEKIレポート2022



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

2022年6月発行

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。

井関農機株式会社

# 「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

## 「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

### 7つの誓い ～豊かな社会の実現へ貢献するために～

- 1. 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
- 2. 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
- 3. Quality** …… 上質な製品を、情熱をもって作る
- 4. Solution** …… お客さまの課題解決を目指し、アクションを起こす
- 5. Innovation** …… 先端技術でイノベーションを巻き起こし、新しい価値を提供する
- 6. Global** …… よりグローバルに、世界の社会課題を解決する
- 7. Future** …… 食と農と大地の明日を、未来を切り拓く

#### 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

経営理念としまして社会的使命を達成する

## ISEKIレポート2022のポイント

「ISEKIレポート2022」では、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」として、事業を通して社会課題を解決するために「どのような価値を、どのように創造していくのか、どのように持続させるのか」について、中長期戦略や施策・取り組み等でご紹介しています。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、井関グループの価値創造について理解を深めていただけたら幸いです。

### ISEKIレポート 2022 Point①

#### 井関農機ってどんな会社？

これまで解決してきた社会課題や井関グループの事業活動についてご紹介します。  
Introduction (P5～10) / 事業戦略 (P31～44)

### ISEKIレポート 2022 Point②

#### 井関グループが目指す姿

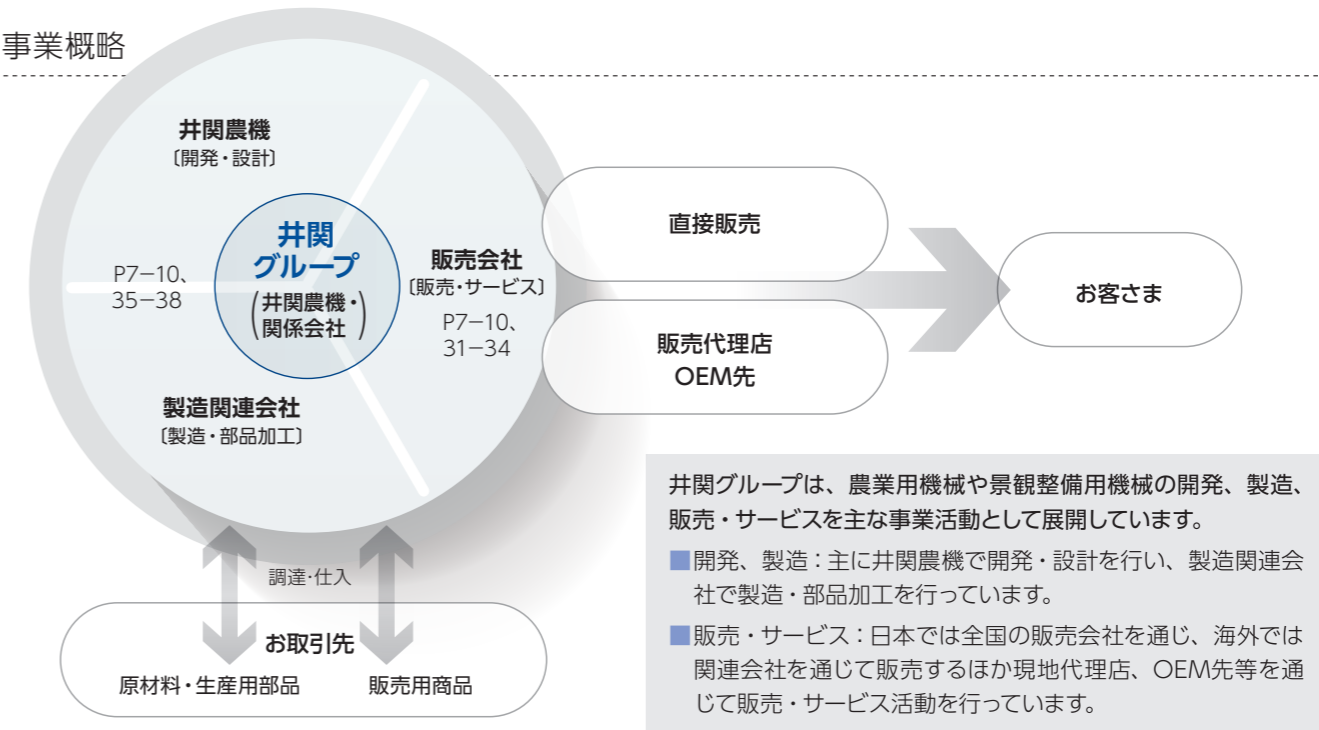
長期ビジョン「食と農と大地のソリューションカンパニー」の実現に向けた中長期戦略や施策、マテリアリティなどをご紹介します。  
トップメッセージ (P11～16) / マテリアリティ (P21～22) / 中期経営計画 (P23～26)

### ISEKIレポート 2022 Point③

#### 井関らしい取り組み

これまで培ってきた井関グループの強みや環境経営など特色ある取り組みをご紹介します。  
井関グループの強み (P27～30) / 商品開発・知的財産戦略 (P35～38) / 環境への取り組み (P39～44)

## 事業概略



井関グループは、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。

- 開発、製造：主に井関農機で開発・設計を行い、製造関連会社で製造・部品加工を行っています。
- 販売・サービス：日本では全国の販売会社を通じ、海外では関連会社を通じて販売するほか現地代理店、OEM先等を通じて販売・サービス活動を行っています。

## 目次

### 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 (事業活動)…………… 7

### 井関グループが目指す価値創造

- トップメッセージ…………… 11
- 財務・資本戦略…………… 17
- 価値創造プロセス…………… 19
- マテリアリティ…………… 21

### 価値創造のための事業戦略

- 中期経営計画…………… 23
- 井関グループの強み…………… 27
- 国内市場戦略 (国内営業カンパニー)…………… 31
- 海外市場戦略 (海外営業カンパニー)…………… 33
- 商品開発戦略 (開発製造カンパニー)…………… 35
- 知的財産戦略…………… 37
- 井関グループの環境経営…………… 39
- 環境中長期目標と実績…………… 40
- 気候変動への対応…………… 41
- 脱炭素社会の実現への取り組み…………… 44

### 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…………… 45
- ステークホルダーエンゲージメント…………… 46

- ブランド価値向上 (信頼づくり)
  - 商品満足度向上への取り組み  
～お客さまとの信頼づくり～…………… 47
  - サプライチェーンマネジメント  
～お取引先の皆さまとともに～…………… 49
  - コミュニティ (地域社会との共生)  
～地域社会との絆～…………… 50
- 従業員エンゲージメント向上
  - 人材戦略  
～グループ人材力の最大化～…………… 51
  - 企業文化の醸成  
～私の変革～…………… 55
- ガバナンス強化による企業価値向上
  - 独立社外役員からのメッセージ…………… 57
  - コーポレートガバナンス…………… 59
  - 役員一覧…………… 61
  - リスクマネジメント…………… 63
  - コンプライアンス…………… 65

### 財務・非財務データ

- 財務ハイライト…………… 67
- 財務サマリー…………… 68
- 非財務ハイライト…………… 69

### 会社概要/株主情報

- 会社概要/株式の状況/外部評価…………… 70

## 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

2021年1月～2021年12月  
ただし、一部2022年1月以降の情報を含みます。

## 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、建設的な対話と情報開示の充実に努めていきます。



## 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


創業者の想い「農家を過酷な労働から解放したい」から始まり、「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ、社会的価値と経済的価値を創出してきました。

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  
北米にトラクタを輸出開始 (OEM)

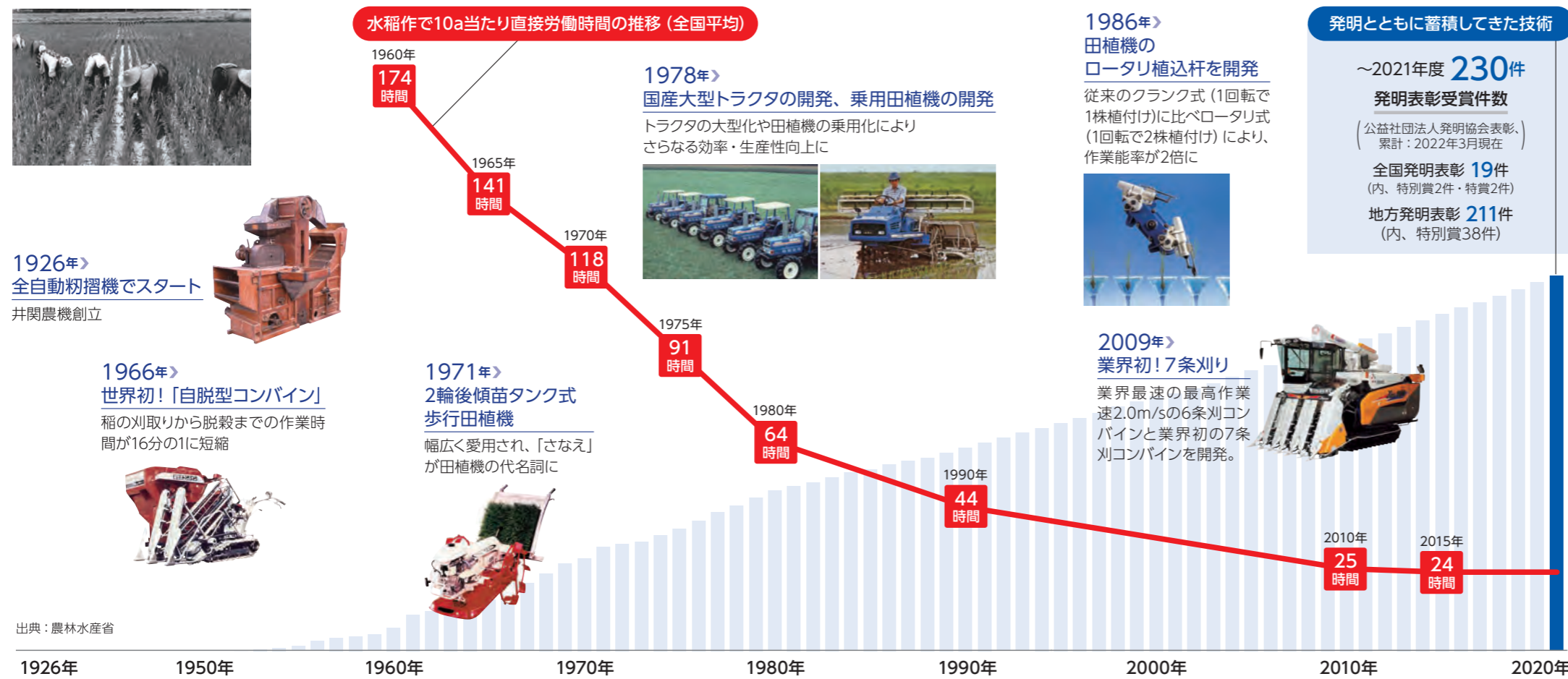



2001年 製造部門の分社により、株式会社井関松山製造所、株式会社井関熊本製造所を設立  
2003年 中国江蘇省に井関農機(常州)有限公司を設立

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. (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 Holdig 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  
2016年 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 CO.,Ltd.を子会社化

1926年	1945 — 1950年代	1960 — 1970年代	1980 — 1990年代	2000年代	2010 — 2020年代	2030年
<b>主な社会課題・ニーズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦後の食糧増産</li> <li>高度経済成長期のはじまり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>農業の近代化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル化の進展</li> <li>農業従事者の減少、高齢化の進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の安心・安全への関心の高まり</li> <li>食料自給率向上</li> <li>農業の持続的発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業経営の大規模化</li> <li>農業従事者の減少、高齢化の進展</li> <li>農作物の高付加価値化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs達成への貢献</li> </ul>
<b>井関グループのソリューション</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食糧増産を支える農業機械の開発と普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業機械の大型化と多様化</li> <li>稲作の機械化一貫体系の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省力、低コスト農業に貢献する機械の開発</li> <li>野菜作における機械化</li> <li>欧州向け乗用モア(芝刈機)開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上に貢献する大型機械の開発</li> <li>営農提案・サポートなどソフト面の強化</li> <li>アジアへの農業機械の展開本格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術やデータを活用したスマート農業の実現</li> <li>環境保全型農業の推進</li> </ul>	<p><b>SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS</b></p> <p>「食と農と大地」のソリューション</p>
<b>社会的価値を創出</b> ~持続可能な農業に貢献~	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業の機械化による労力軽減・生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の工業化・経済発展に寄与</li> <li>自脱型コンバインと田植機は戦後日本のイノベーション100選に選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省力・低コスト化による収益性向上</li> <li>野菜作など多様化・高収益化</li> <li>海外景観整備の作業能率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型化・スマート化などさらなる効率化・生産性向上</li> <li>環境負荷軽減</li> <li>アジア農業の生産性向上</li> </ul>	<p>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</p>	

## 日本農業の機械化・近代化により生産性が向上 水稲にかかる時間が7分の1まで効率化



現在・未来へ

**スマート農業**  
ロボット技術やICTなど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**  
アセアンなど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**  
欧州のまちづくりや北米等でのプライベート充実にも貢献します。

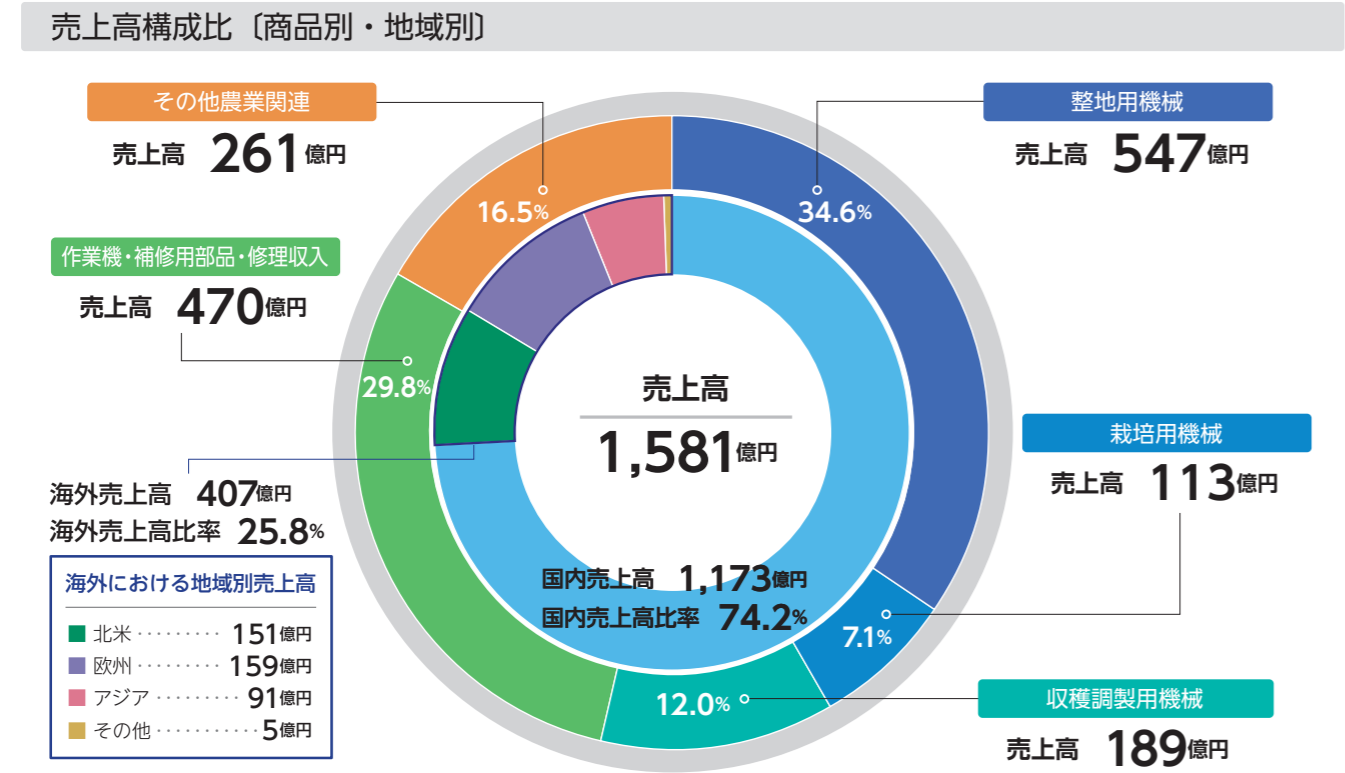
**環境保全へ**  
脱炭素・循環型社会の実現へ貢献します。






# 井関グループについて

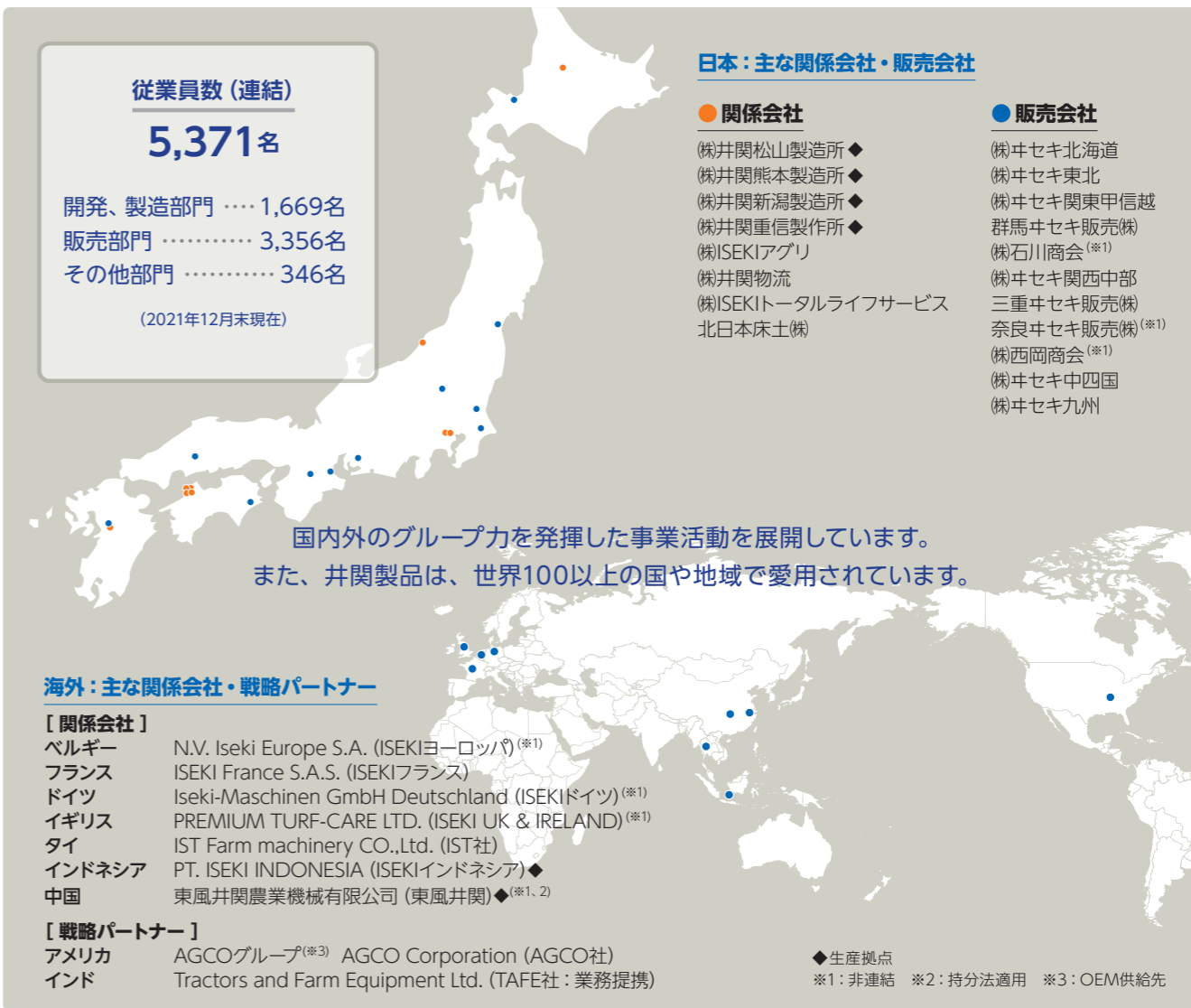
井関グループは、稲作や野菜作などに関する農業用機械や景観整備用機械の開発、製造、販売・サービスを主な事業活動として展開しています。



## 商品・サービスの概要

日本やアジアでは、農業生産者やホビー農家など農業用を中心に、欧州や北米では、景観整備業者・ホビー農家・一般消費者などを対象に、トラクタ・乗用芝刈機などの整地用機械、田植機・野菜移植機などの栽培用機械、コンバインなどの収穫調製用機械、の開発・生産・販売・アフターサービスを行っているほか、作業機・部品等の販売、OEMによる製品の販売など多岐にわたっています。

区分	内容	主な販売地域			
		日本	アジア	欧州	北米
農機製品	主に井関グループにて開発・生産(農業用・景観整備用機械)	農業用	景観整備用		
整地用	トラクタ、乗用芝刈機、耕うん機・管理機、乗用管理機など    トラクタ(農業用) 耕うん機 乗用管理機    海外向けトラクタ(堅土木作業用) 海外向けトラクタ(景観整備作業用) 乗用芝刈機	○	○	○	○
栽培用	田植機、野菜移植機など   田植機 野菜移植機	○	○	-	-
収穫調製用	コンバイン、バインダー、乾燥機、籾摺機、計量選別機など    自脱型コンバイン 籾摺機 だいこん引拔機	○	○	-	-



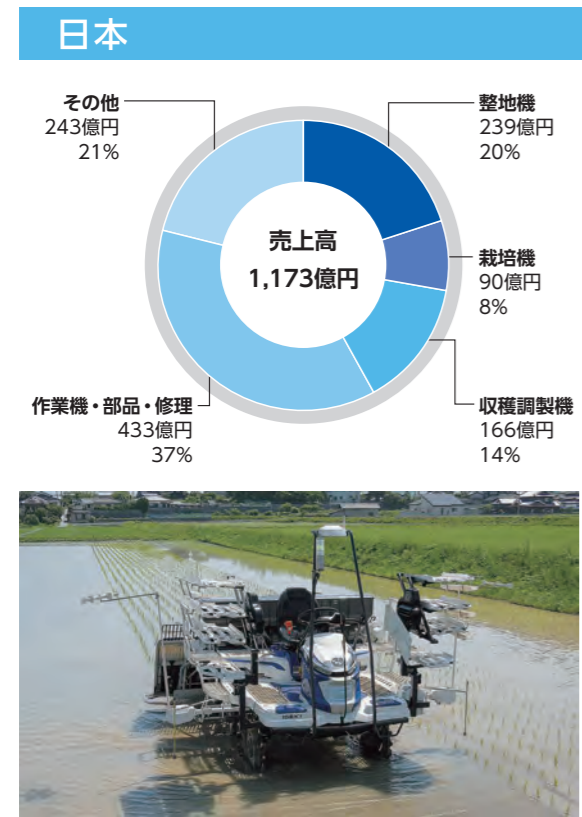
区分	内容	主な販売地域			
		日本	アジア	欧州	北米
作業機・補修用部品・修理収入	国内・海外作業機メーカー等の商品(一部井関グループにて開発・生産) 補修用部品 修理・メンテナンスなど   作業機 修理・メンテナンス	○	一部	一部	主に部品
その他農業関連	施設工事(農業用施設・植物工場等)、農業用資材(肥料等)、コイン精米事業、炊飯事業など   養液栽培施設 コイン精米事業	○	-	-	-

## 生産拠点・主な生産機種

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

# 井関グループについて

日本国内および海外は「欧州」「北米」「アジア」を重点地域として展開しています。



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、お客さまに農機の販売・サービスを行うとともに、お客さまの声やニーズを把握し、製品開発等にも活かしています。

#### 販売ルート

- 販売会社11社

#### 農機製品 (農業用)

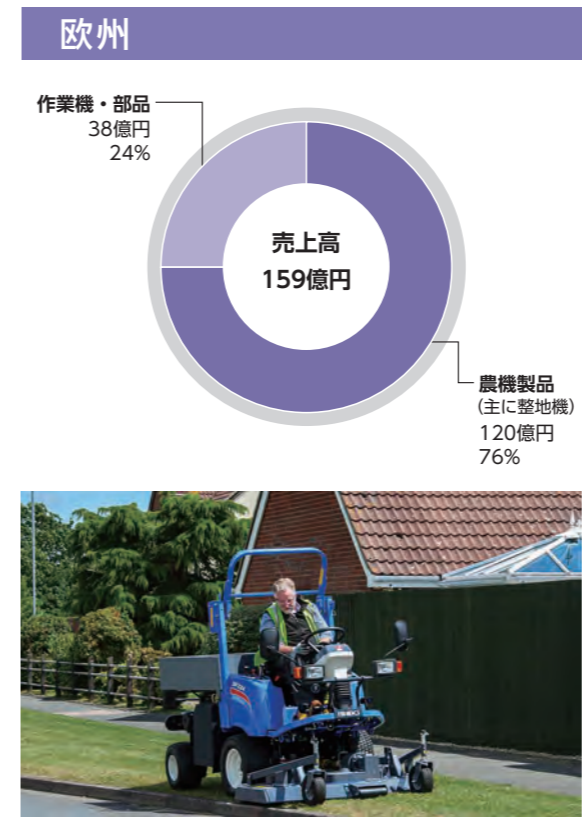
農業機械の総合専門メーカーとして稲作・畑作・野菜作等において機械化一貫体系を確立しているほか、ホビー農家向けなど幅広くラインアップしています。

#### 作業機・部品・修理収入

大規模化に伴い計画的に作業が行えるよう、メンテナンス体制(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としても、作業機・部品・修理収入など付帯サービスにも注力し増加させています。

#### その他

農業用施設や太陽光利用型植物工場などの施設工事、肥料など農業用資材、食品・厨房関連商品などを取り扱っています。



公園や緑地の整備等に利用される乗用芝刈機

1960年代にビジネスをスタート。以降ヨーロッパ全域に販売エリアを拡大しています。

主に景観整備用の市場ニーズに即した小型・高性能なISEKIブランドの製品を提供しています。

#### 販売ルート (主要代理店)

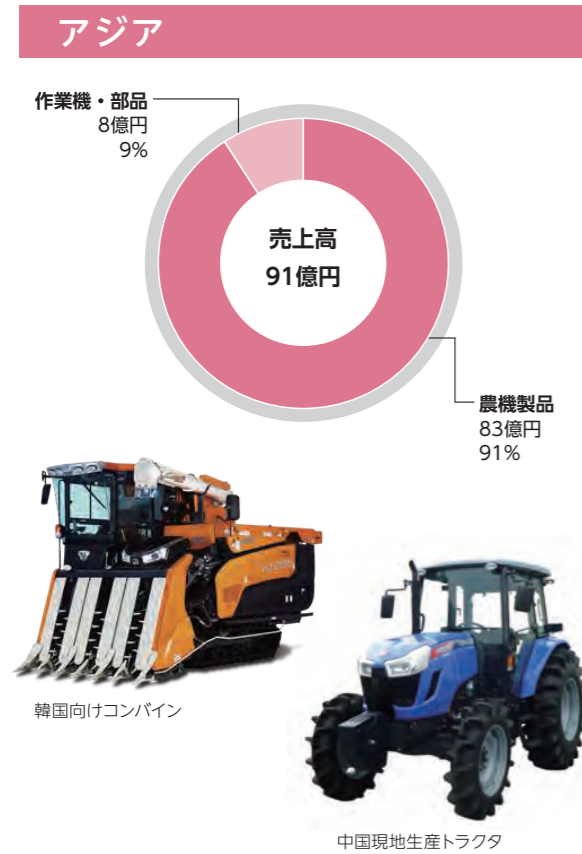
- フランス：ISEKIフランス (連結子会社)
- ドイツ：ISEKIドイツ
- イギリス：ISEKI UK & IRELAND

#### 農機製品 (景観整備用)

緑地の芝刈りや道路清掃などの景観整備で利用されるコンパクトトラクタや乗用芝刈機と農業用のトラクタを中心にISEKIブランド製品を提供しています。

#### その他商品

当社製品とシナジー効果の高い、電動・ガソリンタイプの芝刈商品を仕入・販売しています。



韓国向けコンバイン

中国現地生産トラクタ

アセアン、東アジア (韓国・台湾)、中国の各市場において、日本で培った稲作関連機械を中心に展開しています。

#### アセアン市場

今後の成長が期待できるアセアン市場では、連結子会社化したIST社を核として、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

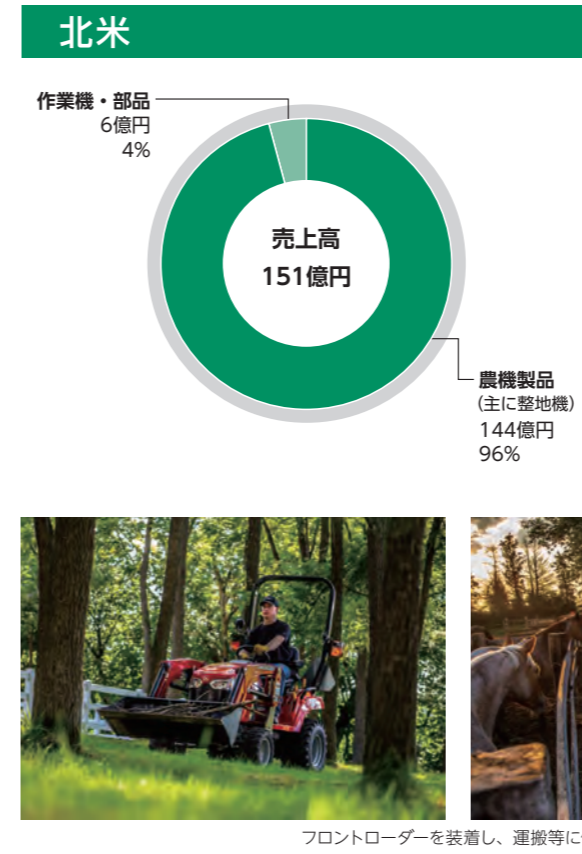
#### 中国市場

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。



フロントローダーを装着し、運搬等に使用

モアデッキを装着し、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ブランドの製品を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)

#### 農機製品：コンパクトトラクタ

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、モアデッキ等を装着し、庭園管理や整地作業、また、馬の飼料などの運搬に使用され、大地を通じたプライベートな生活の質の向上に貢献しています。

# 「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

# 変革

『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



## 2021年12月期の総括

### “中期経営計画初年度計画”達成

はじめに、新型コロナウイルス感染症により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とともに、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。また、この度のウクライナ情勢において犠牲となられた方々に心から哀悼の意を表し、一刻も早くこの事態が収束し、平和で安全な日々が取り戻されることを願っています。

さて、2021年は井関グループにとって、2025年創立100周年に向けた中期経営計画の初年度であり、次の100年への礎づくりの第一歩となる重要な1年でした。国内は顧客対応の充実など農業構造変化への対応強化、海外は主力市場である北米・欧州・アジアでの販売強化など中期経営計画の施策に沿った取り組みを実行し、大幅な減損損失を計上した前期(2020年12月期)の最終赤字決算に対して、2021年12月期は増収増益、数年来では最高益を計上できました。また、期中に上方修正した業績予想に対しては、ほぼ予想通りの実績と

なりました。加えて、30円の配当も実施し、“中期経営計画初年度計画”を達成することができました。

地域別では、国内は消費増税反動減からの回復や経営継続補助金などに伴う需要喚起もあり、トラクタ・田植機・作業機などが好調に推移しました。また、販売会社の収支構造改革として取り組みを進めている部品・修理収入などのメンテナンス収入も堅調でした。秋以降は米価下落に伴う農家の購買意欲減退があり、コンバインの購入には慎重な姿勢が見られましたが、国内売上高全体では前期比増収を果すことができました。

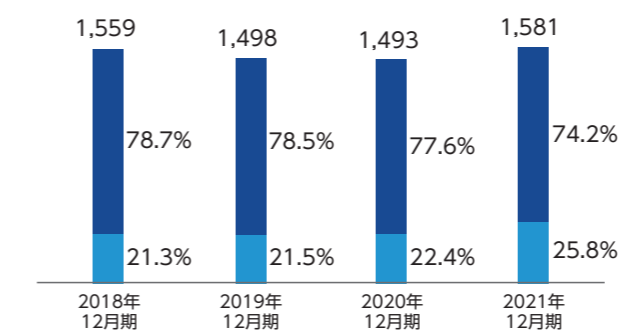
海外は全地域において前期比増収。売上高は過去最高となりました。コロナ禍によるライフスタイルの変化を捉え、北米では小型トラクタ、欧州ではコンシューマ向けが好調に推移しました。アジアでは、タイは現地での農機需要が回復基調で推移したことに加え、2020年12月に連結子会社化したIST社も堅調に推移しました。中国は政府の食糧確保政策もあって農機需要は好調で、現地法人東風井関は田植機が前期同様堅調でした。韓国は大型高性能な農機ニーズが高まり、コンバインを中心に好調を継続しました。

収益面では、中期経営計画において唯一の計数目標

## 業績推移

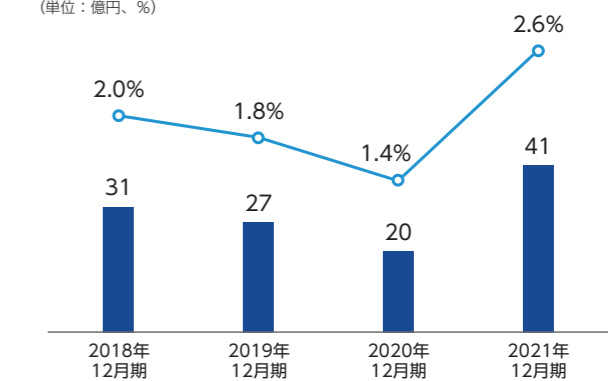
### 売上高

■国内売上高 ■海外売上高  
(単位：億円、%)



### 営業利益・売上高営業利益率

■営業利益 ○営業利益率  
(単位：億円、%)



とした2025年営業利益率5%に向けて、2021年の期初業績予想を2.3%とし取り組みを進めました。サプライチェーン混乱による生産遅延影響や原材料価格高騰等、当初想定以上の課題やリスクの顕在化はありましたが、国内外での増収増益効果もあり、営業利益率は2.6%と予想を上回りました。

中期経営計画初年度としては好スタートを切ることができましたが、一方で新型コロナウイルス感染症の世界的流行やサプライチェーンの混乱や生産用部品調達難、原材料価格高騰など事業環境は大きく変化しており、変化への対応が井関グループにおける課題と考えています。中期経営計画のキーワードである「変革」をさらに加速化し、筋肉質への体質転換を図ってまいります。

### 井関農機の存在意義

「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

#### ● 市場環境の方向性

国内では、大規模化、先端技術活用、畑作・野菜作への作付転換といった農業の構造的変化が進む中、昨年、農林水産省から「みどりの食料システム戦略」が打ち出されました。同戦略は、食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現するものです。その実現に向け、スマート農業技術の加速化、カーボンニュートラルの推進、有機農業の拡大等が進められていきます。例えば、ロボット農機・スマート農機は、今や人手不足に陥っている大規模農家の支柱となりつつあり、その使用により効率化が進むことに加え、CO<sub>2</sub>ゼロエミッション化のツールとなる面も注目されています。井関グループの果たすべき役割は大変大きく、積極的に取り組んでまいります。

海外では、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、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、郊外より広い住宅地への転居などライフスタイルの変化により、井関グループが供給するコンパクトトラッククラスの市場は大きく伸長しました。今後も多

少の波はあっても中長期的には安定市場であると考えています。OEM先との連携強化に加え、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、井関グループは50年以上のビジネスの歴史を持ち、ISEKI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。アジアは、水稲中心の市場であり、世界的な食料増産ニーズの高まりに伴い、農機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、連結子会社のIST社を核として、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。

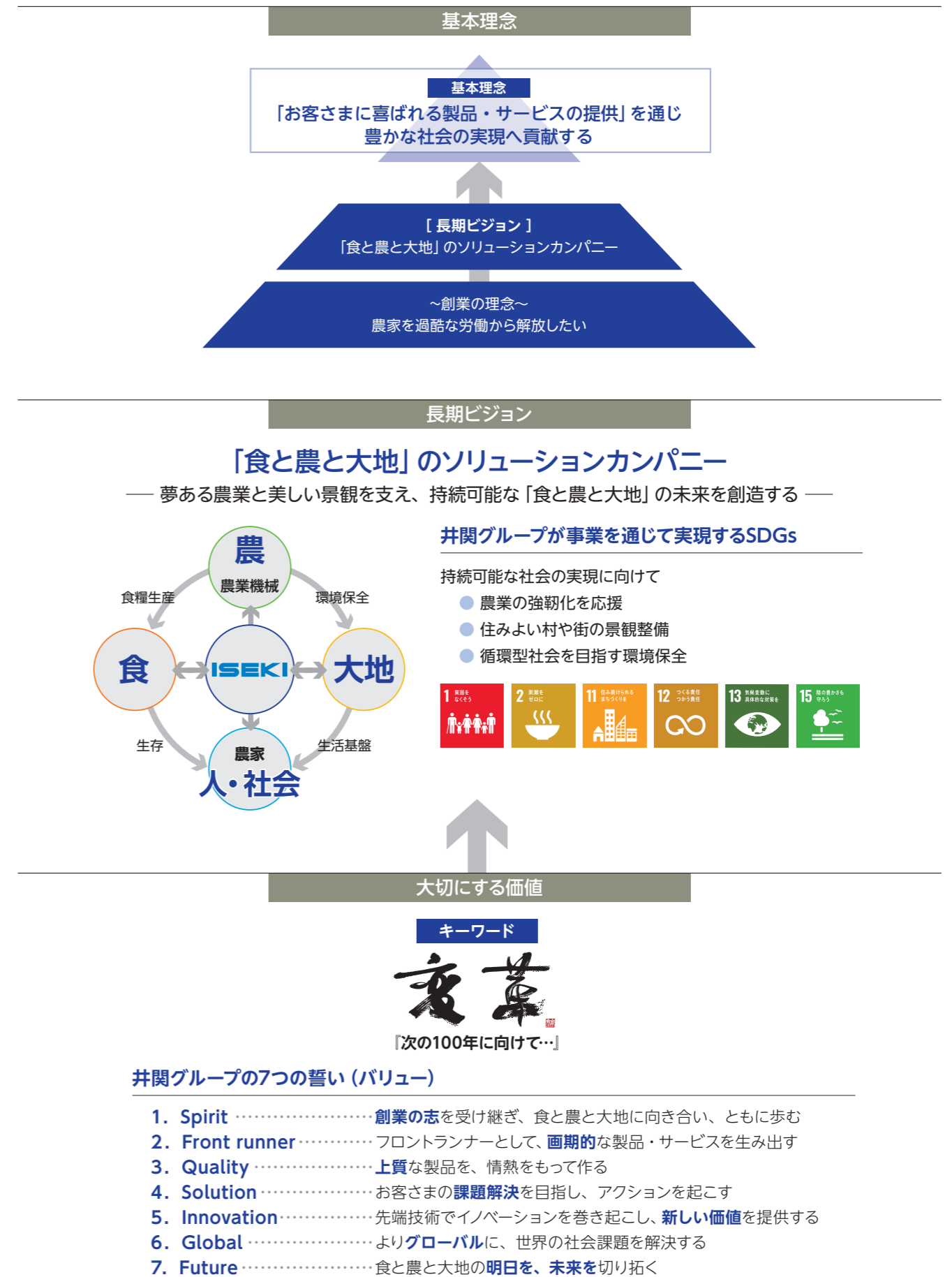
#### ● 基本理念

こうした方向性を踏まえ、昨年、井関グループは創立100周年を迎える2025年までの中期経営計画を策定しました。井関グループは「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の精神から出発し、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。今回の中期経営計画では、提供すべき対象に、製品だけでなく、情報やノウハウも含めた「サービス」を加えることで、井関グループの存在意義 (Purpose) を見据えた基本理念に見直しました。

#### ● 長期ビジョン

創業の精神を守りつつ、基本理念を果たしていくための中間目標として、目指すべき姿、ありたい姿を示した長期ビジョンを「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」としています。「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、新たな価値の創造に貢献していく企業になり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、井関グループはこれまで培ってきた知見、経験をコアに社会課題を解決し、社会的責任を果たすとともに、SDGsの達成にも貢献してまいります。





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、井関グループが大切にしている価値である「7つの誓い(Value)」を胸に変革してまいります。

(▶中期経営計画については23ページをご覧ください)

## ● 中期経営計画の基本戦略

### ① ベストソリューションの提供

国内では、先端技術を駆使したスマート農業にハードとソフトの両面から対応し、主戦場となる大規模市場への攻勢をさらに強めてまいります。ハード面では、オペレータの労力を軽減し作業精度向上に資する直進アシスト機能付き中型トラクタNTA、高精度な位置情報を活用したロボット田植機PRJを発売しました。大規模生産者向け高性能・高耐久「ALL Japanシリーズ」が勢ぞろいし、売上・シェア拡大を図ってまいります。また、有機農業をはじめとする環境保全型農業の普及促進・産地づくりに向けて、全国の自治体や民間企業との連携を強化しています。足許では、自動抑草ロボットを核とした「環境保全型スマート農業」の構築とその推進を行うことを目的とし、秋田県にかほ市および民間企業3社と連携協定を締結しました。今後もこのような取り組みを拡大させてまいります。

ソフト面では、生産者の皆さまに営農・栽培・先端技術に関する情報を直接ご提供する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」を昨年立ち上げました。農業経営者の抱える課題の解決や新たな農業へのチャレンジを応援し、製品だけでなくモノからコトへ「サービス」の提供にも注力してまいります。

ハードとソフトの両面から、さまざまなお客様のニーズにお応えし、国内市場で戦うための商材と体制は整ってきたと手応えを感じています。

(▶国内市場戦略については31ページをご覧ください)

海外では、機械化の普及が進みつつあるアジアの中でも特にアセアン市場においては、2020年にタイのIST社を連結子会社化し、当社主体の事業運営が一層の推進力となります。中国市場を含めた成長エンジンにおいて、日本で培った強みを活かし、次の成長を目指しま

す。堅調な需要が続く北米や欧州市場では、ビジネスパートナーとの協業を進化させるとともに、脱炭素対応と環境性能を高めた商材の投入を進めます。特に欧州では、電動小型トラクタ(モーア)を2022年に限定販売し、2024年までに量産化を予定しています。これらの取り組みにより、市場での存在感をさらに高めてまいります。

(▶海外市場戦略については33ページをご覧ください)

### ② 収益とガバナンス強化による企業価値向上

井関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を軸に改善を図ってまいります。具体的には、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基本的な考え方とし、事業・商品の選択と集中およびリソースの最適配置・配分、特に国内外製造所の最適生産体制の構築を重点施策として進めています。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。(▶商品・開発戦略については35ページをご覧ください) また、業務面の効率化に加え、営業面はデジタルツールの活用、開発面は共通設計・型式削減など低コスト設計の徹底、グループ全体での人材の最適配置など、開発・生産・販売・サービスのそれぞれのステージで手法を抜本的に見直す「創意的変革」を図ってまいります。

ESGの取り組み強化については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、取り組みを進めています。2021年7月には従来の「CSR推進会議」を発展させた「サステナビリティ委員会」を設置し、持続可能な社会の実現および中長期的な企業価値の向上や、環境・社会などの課題対応に関し、取締役会における監督など経営陣のさらなる関与を強化し、事業活動を通じてサステナビリティを巡る課題への対応を推進しています。

環境については、2021年5月にグリーンイノベーション推進室を新設し、電動化や水素活用など製品のゼロエミッション化技術戦略の立案や商品化を推進する体制を整えました。また、2022年5月に環境ビジョンを策定し、環境基本方針・環境中長期目標について見直

すとともに、TCFD提言への賛同も行いました。今後はTCFD提言に沿った情報を開示してまいります。

社会については、ステークホルダーエンゲージメントによる強固な信頼関係の構築に努めています。「人的資本」への投資が重要性を増す中、中期経営計画の達成・ビジョンの実現に向けて「従業員エンゲージメント向上」と「人事の変革」をテーマとしてグループ人材力の最大化を図ってまいります。

ガバナンスの強化については、代表取締役2名および独立社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」(委員長:独立社外取締役)を設置し、2021年は同委員会を8回開催いたしました。取締役および執行役員の指名・報酬額・制度や、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に答申しています。2022年からは業績連動型株式報酬制度を導入し、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、企業組織の活性化を図ってまいります。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の取り組みを進めてまいりました。コーポレートガバナンス・コード改訂を契機とし、3分の1以上の独立社外取締役の選任やサステナビリティに関する取り組みの充実などに努めています。

(▶環境については39ページ、社会については46ページ、コーポレートガバナンスについては59ページをご覧ください)

この2つ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。

## 変革を加速化

### なくてはならない企業であり続けるために

コロナ禍において、サプライチェーンの混乱や生産用部品の調達難、原材料価格の高騰など事業環境は大きく変化しました。加えて足許ではロシアのウクライナ侵攻もあり、事業への影響拡大が懸念され

ています。一方で、食料の安定供給や食料自給率の向上など食への関心の高まりもあり、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度が再認識されています。これらを支える井関グループは、今後も変革し続け存在感を示してまいります。井関グループは創業の精神に沿い、農家の皆さまに最も寄り添っている企業と自負しています。マーケットインに徹底した設計思想に基づき、今後もフロントランナーとして画期的な製品・サービスを生み出してまいります。また、中期経営計画に対して、海外売上高は上回って推移しており、その対応のための増産体制構築をPT.ISEKIインドネシアで行っています。国内では、有機農業への取り組みも進展していますが、気を緩めることなく実行してまいります。

最後に、ここ数年では気候変動をはじめとする環境問題、DXへの対応と事業環境は急速に変化しています。一方でニューノーマルへの潮流が我々の変革をさらに後押ししているとも考えています。「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えてはならないもの。それを守るために、従業員一人ひとりが「わたしの変革」と捉え、常に時代の先を行く変革を起こしてまいります。2025年の100周年、そしてその先の将来にも「なくてはならない企業」であり続けるために、井関グループの総力を発揮し、企業価値向上に努めてまいります。



# 財務・資本戦略

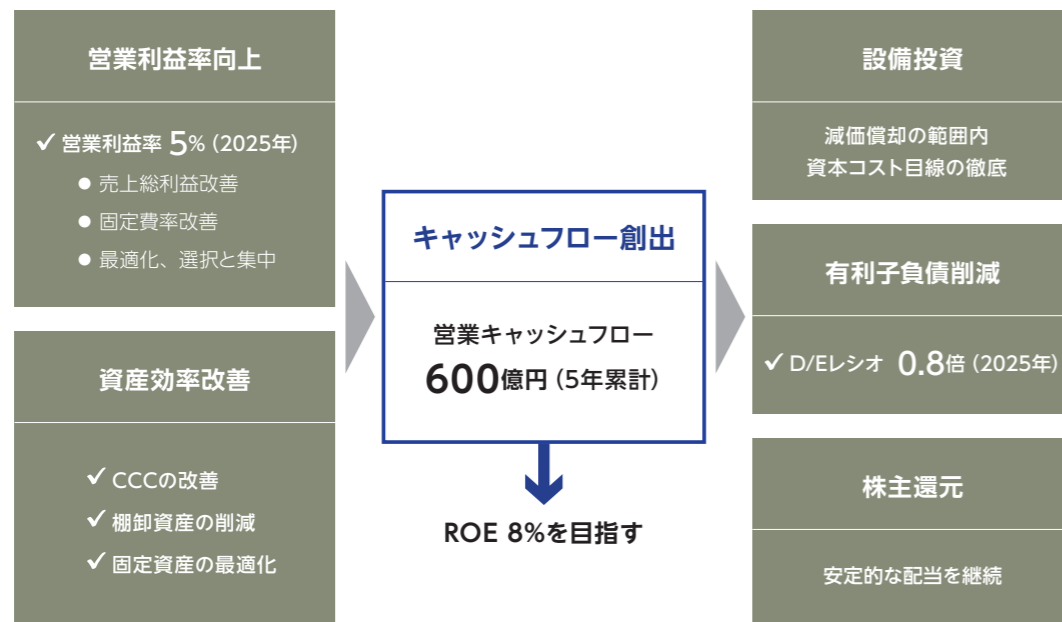
事業環境変化を捉えながら財務体質を改善し、  
キャッシュフロー創出力を高めます

## 中期経営計画における財務戦略の基本方針

創立100周年となる2025年に向けた中期経営計画では、財務体質を改善し、強固な財務基盤の構築を目指します。

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、中期経営計画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、中期経営計画の最終年度である2025年までにROE8%達成を目指しています。

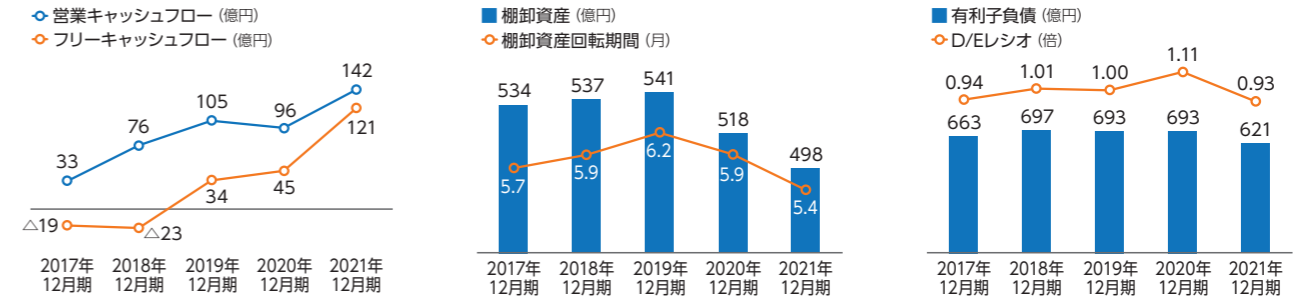
取締役 執行役員  
財務、IT企画、業務効率化担当  
神野 修一



## 2021年12月期の総括

中期経営計画の初年度である2021年12月期は、国内・海外ともに前期比増収、特に海外売上高は過去最高となり、海外事業拡大の流れが加速しました。収益面では、原材料価格高騰などの悪化要因はあったものの、売上総利益以下は増益となり、営業利益率は2.6%と計画を上回りました。最終利益は、2020年12月期の大幅な減損損失計上に

よる赤字から回復し31億円の黒字となりました。増収増益に加え、棚卸資産の削減や固定資産の圧縮が進み、営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに過去最高となりました。また、有利子負債の圧縮も進み、D/Eレシオは前期の1.11倍から0.93倍と改善しました。



## 財務体質改善に向けた施策

原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱、為替相場の変動などの不透明な状況に対応しながら、2021年度に進んだ財務体質改善に引き続き取り組みます。

### ● 営業キャッシュフロー極大化と棚卸資産最適化

2020年下期以降、当初計画以上に棚卸資産の削減が進みましたが、2021年12月末の棚卸資産回転月数は5.4ヶ月と依然高い水準にあり、営業キャッシュフローの極大化に向けてはさらなる棚卸資産の削減が必要です。一方、サプライチェーンの混乱などに起因する生産遅延や販売機会の逸失を防ぐには、高い需要が見込まれる原材料・部品・製品は一定水準の在庫確保も必要だと考えています。新規導入中の管理会計システムを活用した在庫管理の精緻化を進め、棚卸資産削減と製品安定供給の両立を目指します。

### ● 成長に向けた投資の選択と集中

中期経営計画の重点施策である最適生産体制の構築を通じ生産設備の効率性向上を図るとともに、資本コスト目線での判断を徹底し重点領域に投資を集中することで、有形固定資産のスリム化を進めていきます。2022年度の設備投資については、国内の販売・サービス体制強化に向けた大型整備拠点、品質・収益性向上に向けた生産設

備、海外事業拡大を見据えた増産体制構築、経営効率化につながるIT投資などを計画しています。

### ● 有利子負債の圧縮

中期経営計画においては、収益性と資産効率を改善しフリーキャッシュフローを極大化することにより、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標としています。なお、先行き不透明な状況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が、将来的には多様化を図ってまいります。

### ● グループ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、グループ経営管理体制の強化が必要だと考えています。新規導入中の管理会計システムにより「開発製造・国内営業・海外営業の機能別採算管理」や「トラクタ・コンバイン・田植機などの事業別採算管理」を高度化し、グループ経営管理体制のさらなる強化を図ってまいります。

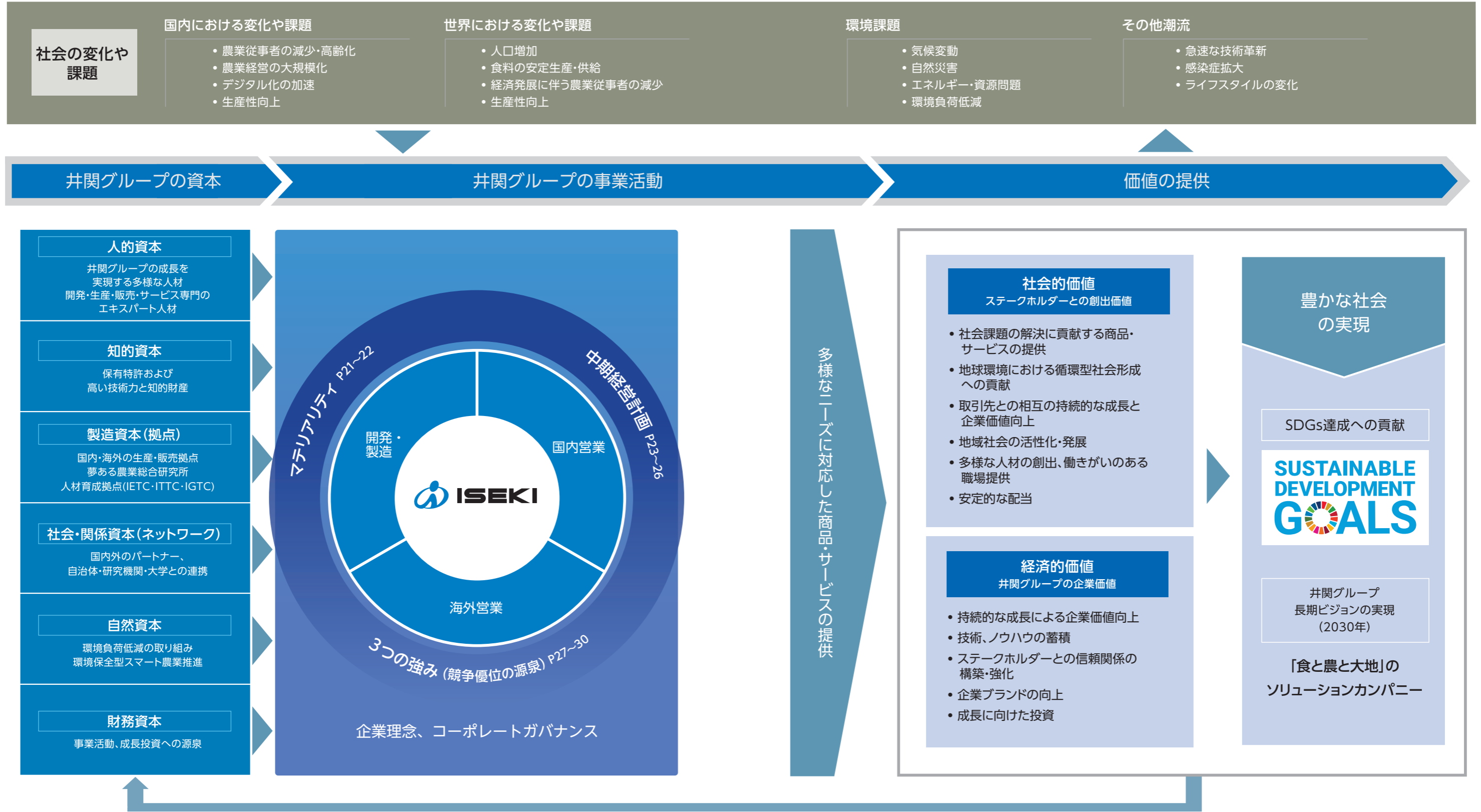
## 株主還元の方針

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います。持続的な事業活動の前提として、財務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上で、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。今後も、財務体質の改善、強固な財務基盤の構築を通じ、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。

# 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、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います。社会の変化や課題を捉え、中期経営計画やマテリアリティ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、社会課題を解決し「豊かな社会の実現」へ貢献すると同時に、井関グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



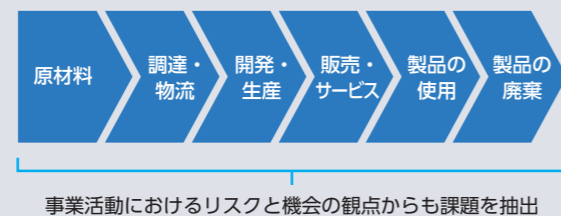
# マテリアリティ

マテリアリティは、井関グループが目指す姿や長期ビジョンの実現に向け、優先的に取り組む重要な課題です。SWOT分析等を通じて特定したリスク・機会や目指す姿等と経営戦略との整合を図るとともに、外部専門家とのディスカッションを経て、再整理しました。マテリアリティの各項目に対しては、KPIを設定・具体的な取り組み計画を策定し、計画達成に向け推進しています。サステナビリティ委員会で進捗管理を行い、取締役会に報告しています。

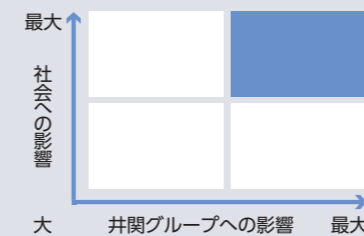
マテリアリティ	目指す姿 (2030年)	関連するSDGs	リスクと機会		KPI	活動状況			
			リスク	機会					
事業を通じて価値創造	農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現に貢献する	農業の強靱化を応援 2, 1, 5, 8, 9, 12, 15	国内	国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速	国内生産者の大規模化、作付け多様化 スマート農業の普及(データ利用型農業) DXによる異業種との連携	大型農機、スマート農機の開発・普及 農業プラットフォーム「Amoni」で新しい農業経営を共創	P31~32
		アジア	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	アジア	アセアン・インド等(主産物コメ地域)の農業の機械化進展 東アジア等スマート農業の普及(データ利用型農業)	アジア地域への商品浸透	P33~34		
	生活の質の向上	北米	小型トラクタなどの提供により、趣味の園芸や農業などプライベートな生活充実を支援する	住みやすい村や街の景観整備 11, 15, 9, 7, 9	北米	低価格化、インド・韓国・中国勢台頭	電動化・ロボット化製品等の新たな需要	電動化など環境性能の高い商品の開発・普及	P27~30 P35~38
		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	12, 13	共通	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、感染症など 他社との業務提携、合併事業および戦略的投資	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	先端技術関連発明提案件数 顧客満足度 商品開発テーマ ITTC、IETC、IGTC研修人数	P27~30 P35~38
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	脱炭素社会と循環型社会を目指す環境保全 12, 13, 7, 15	環境問題等の発生、環境法規制の変化 気候変動への対応 台風や水害等の自然災害	環境配慮型商品の提供 環境保全型農業の提案 環境効率が高い設備導入によるコスト減	CO <sub>2</sub> 排出量削減 エコ商品比率	P39~44			
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	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13	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・サービスによる顧客・ファンの獲得 取引先との信頼関係構築 地域社会との共生による事業の安定化	商品満足度向上 CSR調達の推進 継続実施による関係強化	P47~50		
	従業員エンゲージメント向上	多様な能力と意欲ある従業員に適正な処遇を行い、積極的な活躍の機会を創出してキャリア形成をサポートする 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ならびに持続的な成長を実現する	5, 8	労働力不足、人材の流出 物的、人的被害による事業への影響 労働問題(ハラスメント、長時間労働等)	優秀な人材の確保・育成、イノベーション創出力向上 モチベーション向上、生産性向上 従業員の健康・安全確保	エンゲージメントサーベイの実施とスコア向上	P51~56		
	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を心がける	10, 16, 17	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 情報開示による認知・理解促進 他	当社株式の保有率向上(個人・長期投資家)	P46、 P57~66		
財務向上	筋肉質な企業体質への転換	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	P17~18			

## マテリアリティの特定プロセス

**STEP 1 課題の抽出**  
SWOT分析によるリスク・機会の特定のほか、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サステナビリティ委員会において評価し、外部専門家とのディスカッションを経て再整理しました。



**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。

# 中期経営計画 (2021年~2025年)



『次の100年に向けて…』

## 事業環境と課題

井関グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響や世界的な食料問題、気候変動リスクなど多岐に亘っており、且つ常に変化しています。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います。海外では、地域毎に異なる環境の中での多様なニーズ、特に欧州では環境意識の高まりによる電動

化の動きも加速しています。

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施策を推し進めていきます。

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>					

## 中期経営計画の骨子

井関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年においても、井関グループが農家にもっとも寄り添える存在であり続けるために、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。

井関グループの基本理念は「『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なくサー

ビス(情報・ノウハウ等)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いきます。また、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」とし、その達成に向けた基本戦略を①ベストソリューションの提供、②収益とガバナンス強化による企業価値向上、の2つとしました。基本戦略に沿った施策を着実に遂行し、「食」と「農」と「大地」に関連する課題を解決するとともに、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。

## 経営の基本



## 基本戦略と取り組みの方向性

ベストソリューションの提供		収益とガバナンス強化による企業価値向上	
製品だけでなくモノからコトへ「サービス」の提供に注力		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	
<b>選択と集中</b> リソース集中 ● 国内、海外、開発生産が一体となった商品開発と営業戦略	<b>ビジネスモデル転換</b> サービス提供に注力 ● 「情報」を軸とした推進(DX) ● ニューノーマルに適應した対応 ● メンテナンス収入のさらなる拡大	<b>収益性改善</b> 営業利益率5%に向けて ● 最適生産体制構築による構造改革 ● グループ全体最適視点での経営効率化 ● 財務・資本戦略	<b>ESG</b> 存在価値と持続可能性追求 ● ESGマテリアリティの見直しによる取り組み強化とSDGsへの貢献
● 事業別視点 ● 社内カンパニー制導入 } 不採算事業の見える化		● グループ全体での人材フル活用 ⇒ 人材の最適配置	

# 中期経営計画の進捗状況

## 基本戦略の進捗

### 1 ベストソリューションの提供

**国内:** 重点施策の「大規模顧客拡大」ではAll Japanシリーズが伸長。「収支構造改革」では、作業機・部品・修理収入が堅調に推移  
**海外:** 北米・欧州におけるライフスタイルの変化を捉えた需要増の取り込みが全体を牽引し、過去最高の売上高を計上。計画を上回って推移

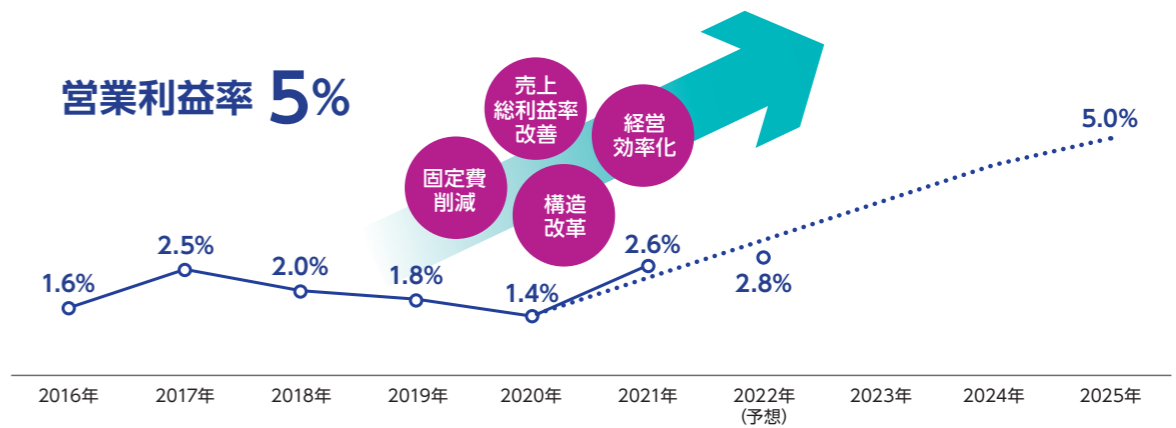
	重点施策	進捗
国内営業カンパニー	>大規模顧客拡大 ●All Japanシリーズ増販	●2021年実績(台数ベース)前年比112% 田植機を中心に、トラクタ、コンバインも伸長 
	>スマート戦略 ●スマート農機増販	●スマート農機のラインアップ拡充 2021年: 直進・旋回アシスト田植機が現場で本格稼働。8条クラスの同仕様販売比率は6割に上昇。 2022年: 直進アシストトラクタは小型に続き、36・50・60馬力を新発売(3月) ロボット田植機販売開始(2月)
選択と集中	>収支構造改革 ●販売会社営業利益率向上 ●大型拠点整備促進	●作業機・部品・修理収入は堅調に推移 ●新設《中セキ北海道 空知中央営業所》当社グループ最大級の整備工場 
	>北米 ●AGCOブランド戦略展開サポート	●井関製エンジン搭載機種の販売好調
海外営業カンパニー	>欧州 ●電動化商材拡充	●2022年: 電動小型トラクタ(モア)を限定販売(2024年までに量産化予定)
	>アジア ●IST社を起点とした基盤づくり ●高性能大型農機投入	●連結化初年度(2021年)は計画過達。さらなる基盤強化を図る ●韓国は大型コンバインが堅調。トラクタ、田植機も展開
ビジネスモデル転換	>DX、ニューノーマルへの対応 ●サービス力向上	●営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」開設 ●バーチャル実演会などオンラインを活用した営業展開 ●サービス情報一元管理サポートツール「i-Magazine」を国内連結販売会社に導入
	>付帯サービス ●国内: 部品、修理収入、作業機拡大 ●海外: 部品、サービス事業の確立	●堅調に推移(433億円: 2017年比109%) ●タイ: IST社によるディーラー販売・サービス支援を強化 ➔ 部品売上増加 前年比107% 

### 2 収益とガバナンス強化による企業価値向上

**収益性改善:** サプライチェーン混乱による生産影響や原材料価格高騰など、当初想定以上の課題やリスクの発生に対応中  
 ➔ 2022年下期から効果発揮

	重点施策	進捗
収益性改善	>構造改革・経営効率化 ●最適生産体制構築	●製造所の生産技術部門、外注管理業務の本部集約実施 ●内外作区分見直し(2022年~)、生産区分再編(2023年~) 予定 ●海外生産拠点拡充(2022年インドネシア工場増設着手) ➔生産能力拡大 ●シェアードサービス、購買取引先の一元管理(集中購買)実施、固定費削減
	>財務・資本戦略 ●キャッシュフロー創出 ●設備投資(減価償却費の範囲内) ●有利子負債削減 ●株主還元	(2021年12月期実績) ●増収、在庫削減等により、営業CF 142億円 ●設備投資(固定資産取得) 55億円、減価償却費 65億円 ●FCF好転等により、有利子負債 71億円圧縮。D/Eレシオ0.9倍 ●復配(1株当たり30円)
環境	>環境保全 ●環境適合設計(エコ商品)売上拡大 ●環境経営推進(環境負荷低減)	●国内売上高におけるエコ商品比率: 39.8%(2021年: 台数ベース) ●生産活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減: 18.7%削減(2013年比) ●環境中長期目標の見直し、策定 P40をご参照ください。
	>ブランド価値向上 ●サプライチェーンマネジメント	●CSR調達ガイドライン改訂、CSR調達アンケートの実施
ESG 社会	>エンゲージメント向上 ●従業員エンゲージメント向上	●在宅勤務制度、地域限定社員制度の導入 ●健康経営推進によるエンゲージメント向上 ●エンゲージメントサーベイの実施
	>企業価値向上 ●ESG体制強化	●社外取締役比率向上(1/3) ●業績連動型株式報酬制度の導入 ●サステナビリティ委員会、グリーンイノベーション推進室の新設

## 計数目標の進捗



## 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、「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。97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 社会関係資本

#### 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



#### 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



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、お客さまの課題を解決



### 強みを強化するための人材育成

製造資本 知的資本 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」「販売・サービス」の一貫した専門の人材育成体制を構築し、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ます。技術等を競う各種コンクールの開催など、グループ全体でのレベルアップのほか、資格取得など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、日本で培った技術をグローバルに展開しています。

コロナ禍においては、オンラインでの研修と組み合わせながら、継続して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・海外の生産現場の 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・海外の セールス・サービススタッフの育成
2021年 研修人数 420名 主な研修内容 ● 若手技術者の育成研修 ● 稲作一貫体系研修 など	2021年 研修人数 113名 主な研修内容 ● ものづくりリーダー養成コース ● 技能検定、資格取得コース など	2021年 研修人数 455名 主な研修内容 ● 商品利用・整備技術研修 ● 資格取得研修 など

#### 技術力

人的資本 知的資本

##### 井関グループの高い技術力

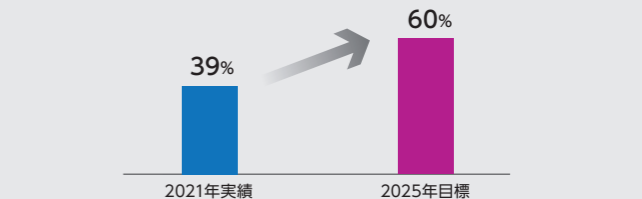
2020年特許の日本における 特許分野別登録数 <sup>(※)</sup> <small>※その他特殊機械分野</small>	第2位
特許査定率（全産業中）	第1位
発明表彰件数 ● 全国発明表彰 ● 地方発明表彰 公益社団法人発明協会 (2022年3月現在)	19件 211件

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、井関グループが新技術の開発、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。

> 知的財産戦略はP37をご覧ください

##### 先端技術関連を強化するための活動

■ 先端技術関連発明提案件数比率



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。

- 教育施設（IETC）を活用した人材育成
  - ・先端技術に関する研修
  - ・ベースとなる農業に関する研修
- 外部有識者との連携（先端技術等）
  - ・OBや産官学系の有識者との連携
- 先端技術関連の権利侵害防止
  - ・先端技術関連知財調査の充実

# 井関グループの強み

## 営農提案・サポート力

### 夢ある農業総合研究所 (夢総研)

井関グループは、農業の新しい価値を創造するため、2015年に夢総研を設立し、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、先端技術や先進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、生産者の皆さまへの情報発信や営農提案、グループ人材の育成を強力に推進しています。



茨城県つくばみらい市にある夢ある農業総合研究所

製造資本

知的資本

人的資本

### 多様な研究、実証、普及活動

夢総研では、多様なニーズにお応えするため、先端営農技術などの研究・実証を実証圃場で行っています。これらの成果に加え、農業機械総合専門メーカーとして培ってきたさまざまな知識や経験を活かした営農提案・サポートにより、生産者の皆さまの農業経営をサポートしています。

また、夢総研の展示ホールや実証圃場でお客さまのニーズに即した提案やセミナーを行っています。コロナ禍ではオンラインで実施しています。

営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」でのオンラインセミナー開催実績 **11回**  
(2021年8月～2022年4月)

### エキスパート人材の育成

営農提案・サポート力を強化するため、グループ全体で大型機械や先端技術の活用などエキスパート人材の育成に注力しています。全国の販売会社にプロ人材を増やしていくことで、生産者が抱える課題に合わせた提案・サポートにつなげています。

### 顧客満足度の向上へ

2022年はオンラインによる顧客満足度調査を実施し、より多くのご意見をいただくことで、営農提案・サポートの充実・レベルアップを図っていきます。

## 連携によるイノベーション

### 国や自治体、民間企業との連携

国や自治体と連携し、実際の農業現場でスマート技術や環境保全型農業などの実証を行い、技術開発や普及に向けて取り組んでいます。また、各企業が有する革新的技術と当社の農機やソリューションを組み合わせるイノベーションにより、農業の新しい技術を創造しています。

国内における連携協定 **5件**  
(2021年1月～2022年4月現在)



新潟市と持続可能な農業に関する連携協定 (2022年1月)

社会関係資本

### 海外戦略パートナーとの連携

グローバル展開においては、海外戦略パートナーと連携し、OEM受給などを通じて各市場における製品ラインナップを拡充・補完することで、さらなる事業拡大につなげていきます。

2022年には、協業関係にあるインドTAFE社から27馬力の小型トラクタをOEM受給し、タイでの販売を開始します。



### 研究機関や大学との共同開発

■2021年度共同開発実績

研究機関 **9テーマ**

大学 **3テーマ**

商品の研究開発において、研究機関や大学などと共同開発を行い、技術開発の迅速化と効率化を図っています。画期的な商品の開発を通して、新たな価値を創造していきます。

## 強みを掛け合わせた取り組み

知的資本

人的資本

### 技術力×営農提案×連携によるイノベーション

#### 「環境保全型スマート農業」実現への取り組み

アグリ山崎スマート農業実証コンソーシアムでは最新技術導入による輸出用高品質米生産体系の実証に取り組んでおり、実証技術のひとつとして当社の収量コンバインと有人監視型ロボットトラクタを使用した収穫同時働き込み作業を行っています。

#### ▶実証試験の結果

「スマート追肥システム」による可変施肥とロボットトラクタを活用した「収穫同時働き込み技術\*」による省力効果をスマート農業加速化実証事業において数値化しました。

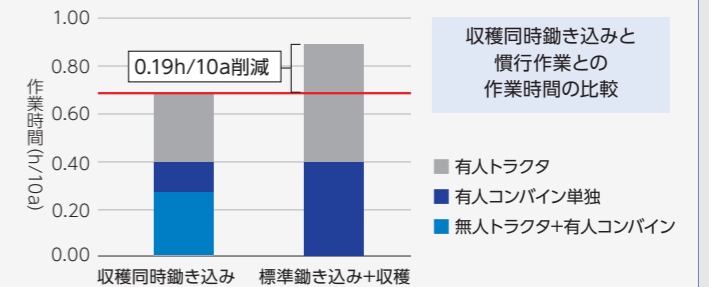
※本実証において収穫同時働き込み技術は別途監視者を置き、安全を確保し実施しています。



#### 実証試験概要

2020年と2021年に茨城県坂東市において水稻における肥料削減と増収を両立することを目的として実証しました。

- スマート追肥システムは、作物の育成量に応じて自動で施肥量を増減できるため、無駄のない適正な追肥が可能です。
- 収穫同時働き込みは、収穫と同時にロボットトラクタの無人作業によって稲わらを働き込むことにより、作業の効率化、省力化と地力増強を目指す手法です。



#### 実証結果のまとめ

実証項目	2021年数値目標	目標達成状況
1. スマート追肥	追肥量 <b>10%</b> 削減 収量 <b>10%</b> 増加	追肥量 <b>19%</b> 削減 収量 <b>4%</b> 増加 (品種平均)
2. 収穫同時働き込み	人件費 <b>20%</b> 削減 2020年度より基肥 <b>10%</b> 削減 スマート追肥と組み合わせて収量 <b>10%</b> 増加	人件費 <b>22%</b> 削減 2020年度より基肥 <b>11.7%</b> 削減 ※土壌調査から <b>10%程度削減可能</b> と試算 スマート追肥と組み合わせて収量 <b>12%</b> 増加 (品種平均)

※茨城県坂東地域農業改良普及センター調べ、日本作物学会第253会議より



# 国内市場戦略（国内営業カンパニー）

## 営業本部長メッセージ

### 持続可能な夢ある日本農業の未来を目指し、 環境保全型スマート農業にチャレンジします



取締役 常務執行役員  
営業本部長  
縄田 幸夫

2021年は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、訪問活動の自粛や展示会等の限られた条件下での展開等、営業活動の制限を強いられましたが、お客さまへの情報提供の一端として、WEB実演会や、営農ポータルサイト「Amoni（エーモニー）」を通じた多様なコンテンツの発信等を実施しました。

現在、日本農業は農業従事者の減少・高齢化等の課題を抱えており、効率化・生産性向上への取り組みを加速しなければ「食」を支える日本農業を持続させることはできません。

そこで井関グループは、持続可能な日本農業を目指し、スマート農業と融合した環境保全型農業に挑戦しています。国内でのカーボンニュートラルの実現を目指す宣言を受け、農林水産省は持続可能な食料システムの構築に向け、生産力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」を策定しました。

これを受け、井関グループは農業機械と営農技術、そして新たなソリューションに挑戦するスタートアップ企業の皆さまとともに、まずは有機農業面積拡大に向け取り組みます。また、温室効果ガス削減に向け、農業機械の自動操舵・GPSガイダンスシステムによる高精度農作業による燃料・肥料削減や労力低減、また営農支援ツール「アグリノート」の活用による圃場管理・作業記録等、営農に関するさまざまな情報集約による効率化を目指します。

日本農業を取り巻く環境は引き続き大きく変化していきますが、井関グループは、この環境変化を適切に捉え、持続可能な日本の「食」と「農」と「大地」を支えている生産者の皆さまとともに、「夢ある＝儲かる農業」の実現に向け、取り組んでいきます。

### 市場特徴・見通し

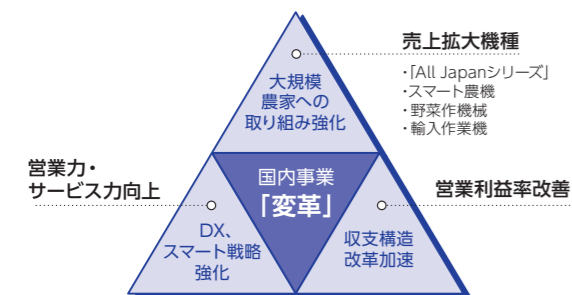
- 農業従事者が減少する一方で、耕作農地面積を維持するためにも、効率的な作業を可能にする農機の拡充が急務
  - 農業経営の大規模化進展
  - 稲作から野菜・畑作（麦・大豆等）への作付転換
- 農林水産業におけるスマート化、グリーン化が進む
  - 先端技術を活用したスマート農業の社会実装
  - 農林水産業のゼロエミッション化 等を目指す「みどりの食料システム戦略」の推進

### 井関グループの位置づけ・強み（優位性）

- 農業機械のフロントランナーとして国内農機市場をけん引。国内農機総合メーカー第3位
- 全国に張り巡らされた販売網（販売会社11社）を活かしたお客さまとのコミュニケーション
- 商品（ハード面）だけでなく、栽培技術・営農管理（ソフト面）からも農業経営を継続的にサポートするソリューションの提供

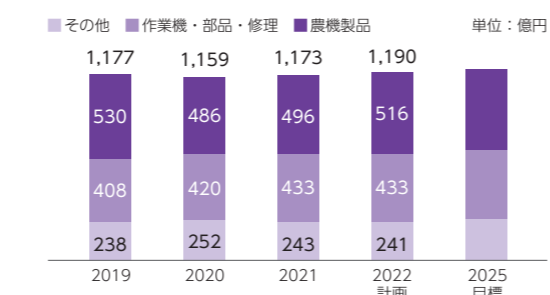
### 中期経営計画戦略のポイント・進捗

#### 3つの重点施策



### 業績グラフ

#### 国内売上高推移



### 重点施策① 大規模農家への取り組み強化

「大型商品」「スマート農機」「野菜作機械」「低価格商品」を重点項目として、お客さまのニーズに応じたラインアップを取り揃えています。大型商品では、大型農家向け高性能・高耐久の「All Japanシリーズ」に注力しています。2020年に田植機にも「さなえJapan」を展開し、トラクタ・コンバイン・田植機でフルラインアップとなり、2021年の同シリーズ販売状況（台数ベース）は前年比112%と好調でした。2022年は、「有人監視型ロボット田植機」や「直進アシスト中型トラクタ」など、作業の軽減、熟練者不足等を含めニーズに対応したスマート農機のラインアップを充実させました。全国で実演試乗を展開し普及拡大を図っていきます。

また、トラクタ作業機の拡充にも注力しています。例えば、ドイツの作業機メーカーアマゾン社と日本国内では当社のみが提携契約を結んでおり、効率的な作業を可能にするこれらの輸入作業機の扱い数も増やしています。また、こうした大型・スマート農機や輸入作業機に精通した営業・サービス人材の育成にも注力しています。全国の各販売会社では「大型農機研修」や「輸入作業機研修」を実施しており、取扱いから修理まで幅広く対応できるエキスパート人材の育成にも努めています。

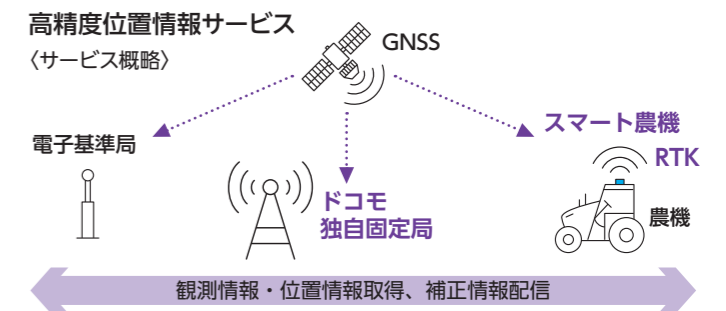


有人監視型ロボット田植機

### 重点施策② DX・スマート戦略の強化

現在、スマート農業の普及拡大を進めていますが、ロボット田植機やロボットトラクタなど高精度な位置情報が必要となる商品に於いては、位置情報サービスに関する初期投資額が課題でした。そこで井関グループでは、電子基準点やNTTドコモ所有の基準局で衛星測位したデータを活用し、月額3,300円で利用できる農業機械用の位置情報サービスを開始しました。利用する月だけ契約を可能にすることで、お客さまがロボット農機や高精度の自動操舵システムを導入しやすい環境を整えました。

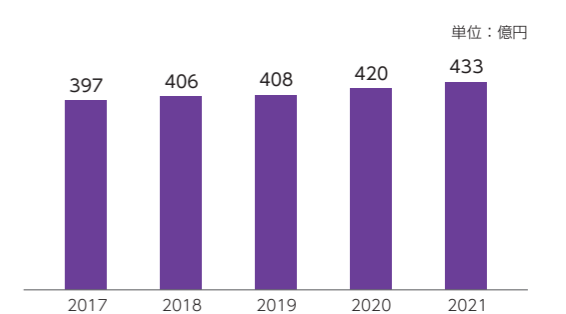
昨年よりサービスを開始した営農ポータルサイト「Amoni」は、各機種の実演映像のほか、水稻の生育予測など幅広い情報を提供しています。当社のみならず、生産者や作業機メーカー等が参画し運営しており、参画メーカーも当初37社から41社と増加しています。今後も生産者の皆さまの「あったらいいな」の要望に応えられるようさらに内容を充実させていきます。また、販売会社では、i-Magazine（デジタル・サポートツール）を活用した営業活動のスマート化を図っていきます。商品在庫などの情報検索・見積書作成、取扱説明書・パーツリスト閲覧、セールス日誌の作成を現場で行えるもので、よりお客さま視点でのサービス提供に加え、働き方改革にもつなげていきます。



### 重点施策③ 農機売上額に左右されにくい、確実な収益体質の構築

収支構造改革では、農業機械の需要環境に左右されにくい収益基盤の強化と大型整備拠点を核とした拠点配置の最適化等による販売会社の構造改革を加速させています。安定した収益基盤の強化として取り組んでいる作業機・部品・修理収入は堅調に推移し、成果は着実に出てきています。また、大型整備拠点の整備については、エリア（ブロック）単位で見直し重点地域を中心として改築・設備投資を進めています。2021年12月には、今後の伸長が期待できる北海道の道央地域に3拠点を統合して空知中央営業所を新築しました。

#### 作業機・部品・修理収入推移



# 海外市場戦略（海外営業カンパニー）

## 海外営業本部長メッセージ

### 世界各地域の社会課題解決に向け、「食と農と大地」のソリューションカンパニーとして、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

世界的な食料問題、環境意識の高まり、そしてコロナ禍によるライフスタイルの変化。多様なニーズや課題に対する解決策が求められる現代の社会情勢の中で、我々井関グループは世界各地のお客さまへ「食と農と大地」へのソリューションを提供していきます。

北米市場においては当社は、プライベートで楽しむ園芸や農業など、コロナ禍で拡大した郊外志向のお客さまの「大地」を通じた生活充実支援のための小型トラクタを提供し、2021年度は過去最高の売上を達成しました。

環境意識の高まりが顕著な欧州市場においては、環境負荷低減を実現したエンジンを搭載した当社の製品は、景観整備事業を中心に、美しい街並みが広がる「大地」をより清潔で住みよいものになっています。今後も、電動化対応を含めた低環境負荷で高品質な製品の提供を目指します。

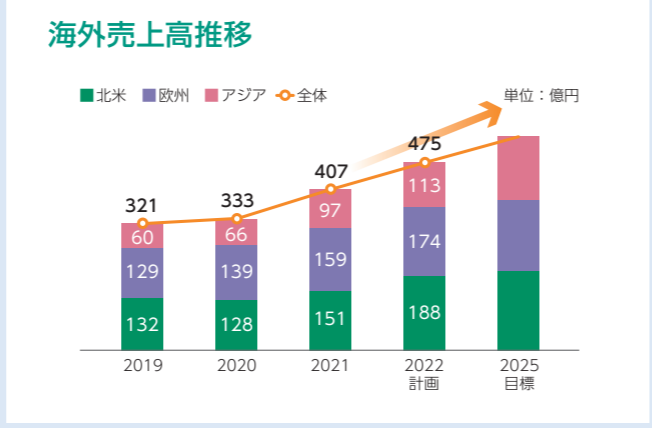
アジア市場においては、日本の稲作で培った当社の高品質な農業機械の提供により、農作業の省力化と食料生産拡大の一助を担っています。今後は東アジアやアセアン地域に留まらず、世界最大のトラクタ市場であるインドにおいても事業拡大を進めていき、アジアでの人口増加とそれにより高まる食料需要に対して、当社は「農」の機械化促進による「食」の課題への解決策を提供していきます。

食料生産から、プライベートで楽しむガーデニングや街の景観整備まで、世界各地のお客さまの幅広いニーズと課題解決に沿った製品ラインナップを提供することにより、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、さらなる海外事業の拡大を目指します。

	北米	欧州	アジア
市場特徴・見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型トラクタ市場の伸長・定着</li> <li>中型トラクタは安定推移</li> <li>脱炭素の動きヘシフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>緑地整備や除雪作業などの景観整備事業に当社製品が利用される</li> <li>第5次排出ガス規制等、環境意識の高まり</li> <li>コンシューマ向け市場は堅調維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業が重要産業（コメ生産は世界の8割）</li> <li>アセアン地域の農機ニーズ上昇</li> <li>東アジアでは高性能機械の需要継続</li> </ul>
井関グループの位置づけ・強み（優位性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>AGCO社コンパクトトラクタ事業の中核</li> <li>脱炭素化へ向けた製品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50年以上の歴史によるISEKIブランドの存在感</li> <li>プロ向け電動商品の製品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本で培った稲作技術</li> <li>タイIST社によるアセアン事業拡大</li> <li>インドTAFE社との協業推進</li> <li>東アジアでの先端農機展開</li> </ul>

#### 中期経営計画戦略のポイント・進捗

- 各地域戦略パートナーとの協業による事業領域の拡大と既存地域のシェアアップ
- 販売網の再構築による欧州全土でのネットワークの強化

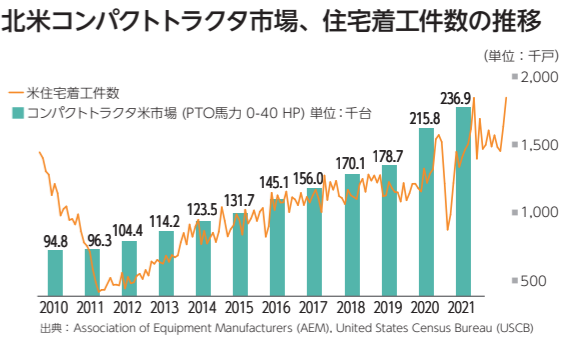


## 重点施策 ① 北米戦略 “コンパクトトラクタ市場でシェアアップ”

北米では、1991年より30年以上、世界的農機メーカーであるAGCO社をパートナーとし、コンパクトトラクタを中心にOEM供給しています。井関製トラクタは北米の豊かな大地を背景に、ホビーファーマー向けガーデニングや果樹園の整備のみに留まらず、除雪作業や家畜の飼料運搬、土砂の運搬等の幅広い用途に使用されています。個人の豊かな暮らしの実現をサポートすることで、人々の生活に根付いた農機の在り方を提案しています。

近年、北米では在宅勤務の定着や郊外志向によるライフスタイルの変化に伴い、コンパクトトラクタの需要が拡大しています。2021年に過去最高の24万台に到達した北米のコンパクトトラクタ市場において、井関グループの北米売上も過去最高の151億円に達しました。

今後もAGCO社との協力関係をより一層強固なものとして、高品質で現地ニーズに即した製品ラインアップの拡充や、当社製品を愛用いただいているすべてのお客さまに向けて、サービスの向上を図ります。引き続き堅調な市場における当社製品の売上とシェアのさらなる拡大を目指すことで、「大地」を通じたプライベートな生活の質の向上に貢献します。



## 重点施策 ② 欧州戦略 “景観整備市場での存在感アップ”

欧州において井関グループは50年以上のビジネスの歴史を持ち、緑地整備や除雪作業をはじめとした景観整備事業用にトラクタや乗用芝刈機などを提供し、住みよい清潔なまちづくりに貢献しています。2019年より施行された第5次排出ガス規制 (EU Stage V) を筆頭に、高い環境意識と高度な製品品質が求められる欧州において、井関の製品は搭載エンジンの環境負荷低減に加え、プロユーザーのニーズに応えた機能の面においても、お客さまより高い評価をいただいています。

現在EUでは、持続可能な成長戦略として「欧州グリーンディール」を打ち出し、主要目標のひとつとして、2050年までの温室効果ガスの実質排出ゼロを掲げています。中でも、2035年以降のEU域内での内燃機関車の販売禁止検討は、電動化や代替燃料の導入拡大につながり、欧州の産業と社会に大きな構造変化をもたらされることが予想されます。当社はこうした変化を見据えて、2024年までに電動製品の量産化を計画しています。

2022年より欧州全土の販売ネットワークをより強固な体制に統合し、今後もお客さまのニーズに応えた高品質の製品を提供することで、井関グループは欧州の景観整備事業へのさらなる貢献を目指します。



## 重点施策 ③ アジア戦略 “日本で培った稲作関連機械を展開”

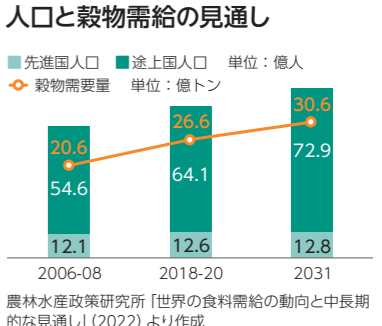
井関グループでは、世界で初めて自脱コンバイン、ロータリ式田植機を製造・販売し、稲作向け農業機械について世界に誇る技術をもっています。アジアでの人口増加と高まる食料需要を背景に、当社ではその技術を活かした稲作向け農機のフロンランナーとしての責務を果たすべく、アジア地域でのさらなる販売に力を入れています。

人口増加が著しいアセアン地域においては、食料自給率向上を目指し、より効率的に作業ができる農業機械のニーズが高まっています。井関グループでは、2020年12月に連結子会社化し、井関主体の事業運営がスタートしたタイIST社が一層の推進力となり、周辺諸国も含めたアセアン事業展開を加速させていくことで、農機を通じ食料需給問題に貢献しています。

また、アセアンと同じく経済発展が目覚ましい世界最大のトラクタ市場であるインドにおいては、同国内シェア2位のTAFE社と「開発・生産・販売・部品調達等」の幅広い分野で協業を推し進めています。インド市場および世界で両社の存在感を高めることを目指し、協力し事業を進めることで、農業のさらなる機械化に向けて発展が期待されます。

一方、東アジアでは、日本と同様に農業従事者の減少・高齢化を背景に、農地集約による大規模化が進展しており、中長期的に全体の農機需要は停滞する一方で、高性能・高効率製品群は一定の需要が継続すると想定しています。日本の稲作で培った先端農業機械を、韓国、台湾に展開しており、農作業の省力化を進める一端を担っています。

井関グループはアジアの幅広い地域での異なるニーズに全方位に対応し、販売推進、シェア拡大を図っていきます。



# 商品・開発戦略 (開発製造カンパニー)

## 開発製造本部長メッセージ

開発・製造・購買が一体となった  
選ばれるモノづくりに情熱を注いでいきます



代表取締役 専務執行役員  
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。国内における農業課題は、農業就業人口の減少や高齢化による担い手不足、大規模化などです。その対応として超省力化・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。

開発プロセスの厳格な運用により、品質安定化とコスト低減を推進します。本部へ生産技術と外注管理の業務集約をすることで、開発・設計・生産技術・購買の連携強化による企画段階からの品質と原価の作り込み、集中購買による最適調達と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ます。収益力と品質向上に向けてさら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、お客様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。

### 中期計画戦略のポイント

- 農業地域・商品と成長市場に集中した商品戦略
- 大規模化対応
- ブランド拡大対応
- 安全・環境対応
- 先行開発

### 研究開発における井関グループの取り組み

- イノベーションを生み出す技術力
- 知的財産戦略
- 研究開発と生産拠点における専門人材の育成
- 研究機関や大学との共同研究開発
- コンバイン「JAPAN」、田植機「さなえ」のブランド力
- 夢ある農業総合研究所（先端技術）

### 研究開発方針

「農業機械を通じて社会に貢献する」という使命を抱き、4つの技術精神に則って研究開発を実行します。

#### 技術精神

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

### 中期経営計画における商品・開発戦略 (商品開発テーマ)

- |              |             |              |                  |
|--------------|-------------|--------------|------------------|
| ● 農業経営の大規模化  | ● スマート農業の加速 | ● 食料の安定生産、供給 | ● アセアン・東アジア農業の拡大 |
| ● 畑作、野菜作への転換 | ● 低価格ニーズ    | ● 景観整備需要の拡大  | ● ライフスタイルの変化     |
| ● 農業機械のリース化  | ● 脱炭素社会の実現  | ● 生産性向上      |                  |

#### 国内戦略 (大規模化対応)

- 大中型、低価格、スマート農機、畑作・野菜作商品の強化
- 農業スタイルの変化対応 (コントラ・リース)

#### 海外戦略 (ブランド拡大対応)

- 強みである欧州と北米商品の強化
- アセアン商品の強化
- 中国・東アジアのブランド定着

#### 共通戦略 (安全・環境対応・先行開発 (フロントランナー))

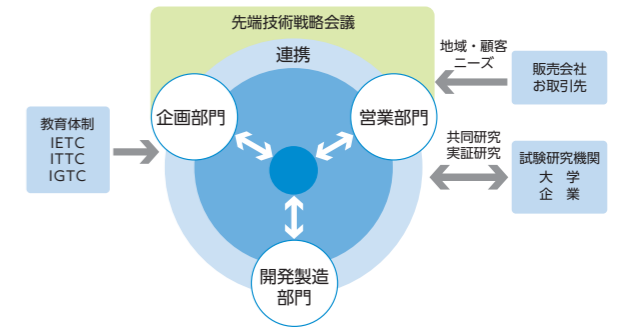
- 環境適合設計の推進
- 商品の電動化・水素の活用
- 排出ガス規制対応内製エンジンの拡大
- 農作業事故防止への対応
- グローバル戦略機の投入
- 自動化、ロボット化、農業ICTデータ活用、他

## 研究開発体制

企画・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。

人材育成、社内連携により不足する技術や人材を確保します。設計技術の専門教育機関であるIETCにおいて『先端技術関連』の講座を開催しています。また、今後の脱炭素化など環境問題への対応として電動化・水素を活用した農業機械の研究開発を進めるため、開発製造本部内にグリーンイノベーション推進室を設置し、専門知見の構築と情報収集、技術者への教育を開始しました。

### 研究開発体制



#### 1 電動化

有識者との連携や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。2022年には欧州にて電動芝刈機の限定販売を開始します。

#### 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。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、普及に向け取り組んでいます。

#### 3 水素活用

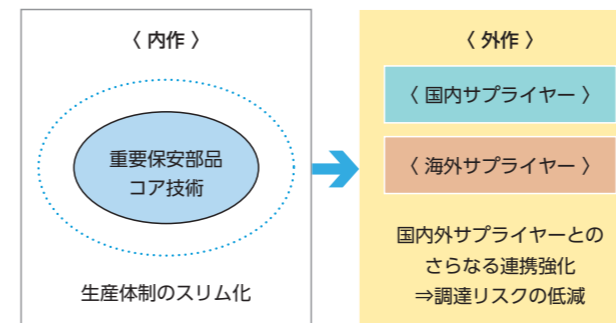
環境問題への対応として、CO<sub>2</sub>排出量ゼロの水素を活用した農業機械の開発・検討を進めていきます。2021年より水素バリューチェーン推進協議会へ参画し、エネルギー関連企業や課題を等しくする他企業との情報交換を行い設計技術者への情報提供を行っています。

## 最適生産体制の取り組み

### 1 国内生産体制

国内製造拠点においては、QCD\*の向上を目的とした設備投資とともに各製造所全体を通し、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、開発から製造に至るまでの体制を最適効率化します。また部品の内外作区分を見直すとともに、国内・海外サプライヤーとの連携をさらに強化し安定したサプライチェーンを構築することで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・収益力のさらなる向上を目指します。 \*QCD (品質・コスト・納期)

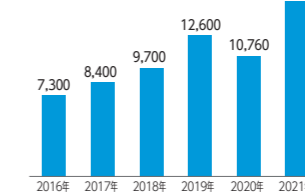


### 2 グローバル生産体制

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、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一時期減少したものの、再び増加傾向であり2021年には15,680台を生産しました。今後のさらなる増産を見据え、新建屋の増設などの設備投資や調達先の適正化による原価低減および増産体制の構築により、さらなる事業拡大を図っていきます。

東風井関は、中国国内およ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。

ISEKIインドネシアの生産台数(台)



ISEKIインドネシア メインライン

## 開発・製造における改善活動

各製造拠点では、安全強化・品質向上・工数やコスト低減を図る「改善提案制度」を設けています。2021年度は、約4.7万件の改善提案があり、約3.2億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、部品調達方法等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。

# 知的財産戦略

## 知的財産方針

農業機械や関連商品の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などを、戦略的に権利化・活用、知的財産を重視し、価値創造につながる事業活動を行います。

### 発明の創出・特許戦略

有望技術や市場動向・ニーズを勘案し、開発・営業部門の意見を取り入れ設定した発明提案テーマに基づき、発明提案活動を強力に推進しています。また、異なる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。

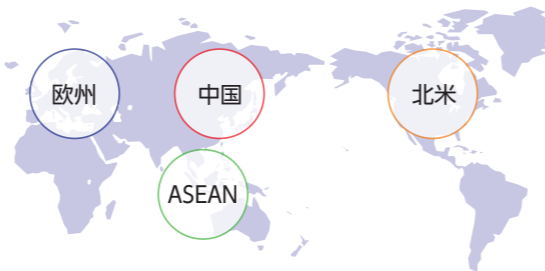
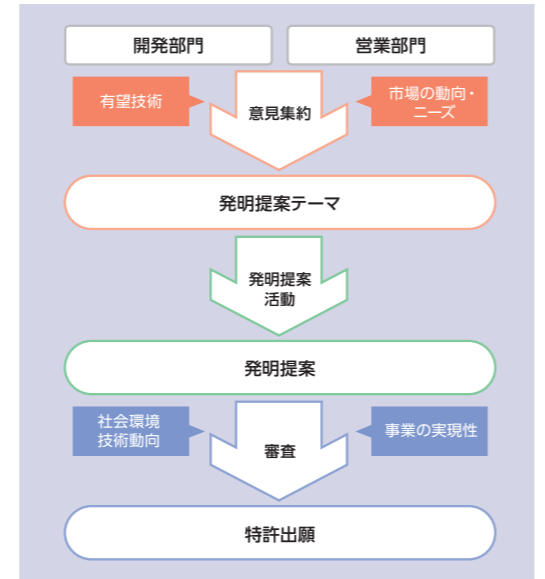
提案された発明を、将来の社会環境や技術動向、事業の実現性を加味しながら審査し、実効性の高い発明について権利化することにより、自社技術の保護と商品開発の優位性を高めています。

### 意匠・商標戦略

魅力あるデザインと親しみやすいペットネームはそれぞれ意匠権・商標権として蓄積し、他社商品と差別化し、商品デザインの保護強化を行うことでブランド価値の向上を図っています。

### 海外知財網の構築

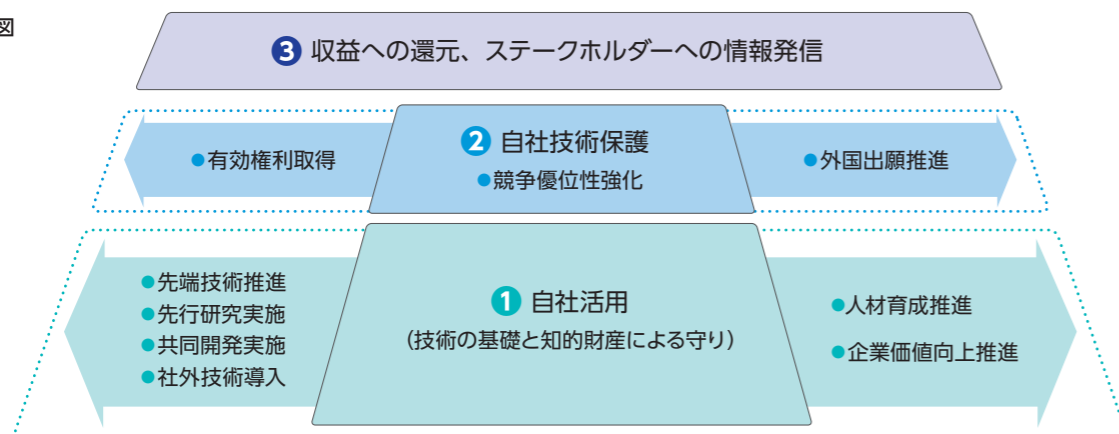
開発・海外担当部門および各国特許事務所と緊密に連携し、各国毎の技術動向・ニーズに基づいて、発明創造活動を行っています。各国の市場動向・知的財産状況の分析精度を高め、有効権利の取得と蓄積に努めることで、新興国を含む各地域における当社商品の模倣防止や他社知的財産への抵触防止を図っています。



### 知的財産の活用

- 1 知的財産の自社活用で技術の基礎と知的財産による守りを固めるとともに、さらなる投資によって先行開発、共同開発(他社技術導入)、人材育成を図り、土台を拡大させていきます。
- 2 土台をしっかりと固めた上で自社技術の権利化、海外知財網を拡大し、競争優位性を強めます。
- 3 さらに自社保有の知的財産・無形資産(図面やノウハウ、ブランド)を活用して収益へ結びつけるとともに、ステークホルダーへの情報発信により、企業価値向上を図ります。

概念図



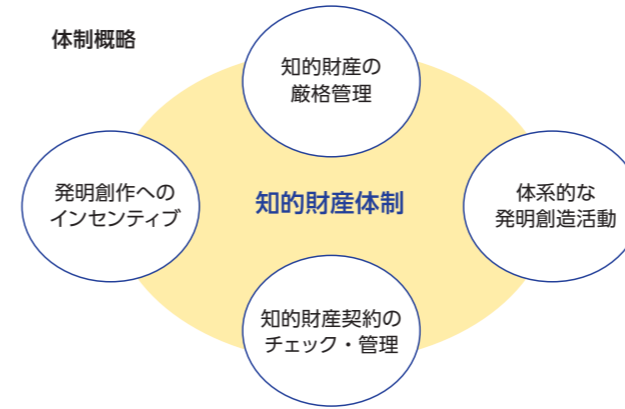
### 知的財産体制

井関グループは、知的財産部により、創作から権利化および権利放棄に至るまでの知的財産を厳格管理しています。発明創造活動による知的財産の創作に対しては、報奨金や表彰などのインセンティブを付与しています。

また、知的財産に関する契約締結にあたっては、総務部法務室と連携し法務面にも留意し、契約のチェック・管理を行っています。

### 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。



### 知的財産管理

知的財産の取得および管理は法令および社内規定に基づき実施し、企業秘密の保全・他社知的財産権の尊重につなげています。

#### 一例) 知的財産権の価値評価

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などに利用しています。そして、国内外の知的財産情報を知的財産管理システムにより電子化し、円滑で効率的な知的財産の管理・運用をしています。

### 人材育成(知的財産教育・創造技能伝承)

- 知的財産教育  
創造性を活性化するため、新入社員研修をはじめ、経験年数に応じた知的財産教育を実施しています。特に、ベテラン技術者から若手技術者への発明創造ノウハウの伝承を図り、若手技術者の創造能力の向上を推進しています。
- 技術研究発表会  
国内・海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、レベルアップを図っています。

## 知的財産活動の成果「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は、井関グループが新技術の開発、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、今後も知的財産を重視した事業活動を図っていきます。

### 分野別登録数

年	2000~2006	2007~2014	2016~2017	2018	2019	2020
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
特許査定率*	83.7%~91.8%	91.8%	94.7%~100.0%	96.4%	97.7%	98.7%
順位	1位	2位	1位	2位	1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

**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 **211件**

---

総計 **230件**  
(2022年3月現在)

環境—井関グループの環境経営

開発製造本部副本部長メッセージ

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  
渡部 慎吾

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。

環境経営をグループ全体で実践するために、国内・海外製造拠点およ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、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の下部に推進体制を構築しています。

世界の脱炭素に向けた取り組みが加速し、企業にもこれまで以上の取り組みが求められています。井関グループもCO<sub>2</sub>削減目標を見直し、グループ全体で2050年までにカーボンニュートラル達成を目指すことを表明し、2030年の目標をグローバル生産拠点で46%削減に引き上げました。引き続き脱炭素に向けスピード感を持って取り組んでいきます。商品での対応は、排出ガス規制対応や農業のGHG排出削減に資する商品展開の拡充と環境適合設計の推進の指標として「エコ商品国内売上高比率」の向上に取り組んでいます。社会全体のCO<sub>2</sub>排出を抑制し持続可能な社会の実現のために、農業分野における環境負荷低減は重要な課題であり、井関グループの高い技術力とサービス力で社会課題解決に向け貢献していきます。

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。

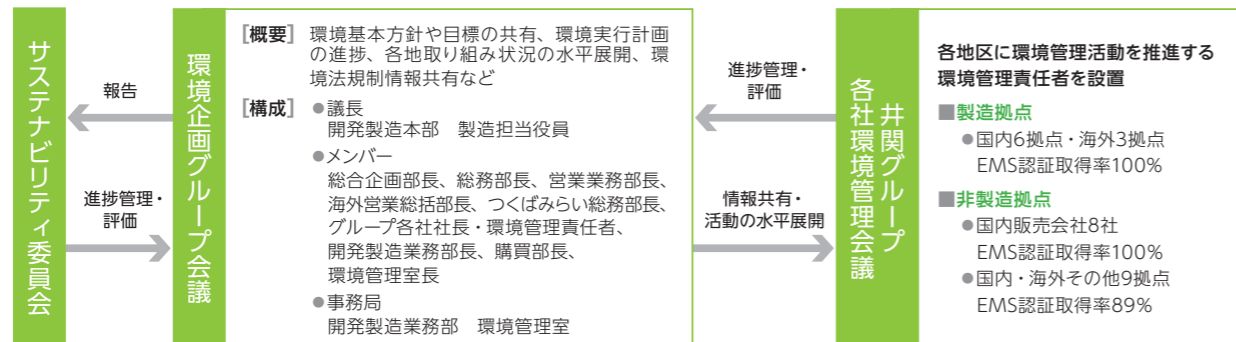
環境基本方針

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

井関グループ全体で横断型の環境マネジメント推進体制を構築しています。環境企画グループ会議は、会社の経営計画や方針などに沿って削減目標の見直しやグループ全体での課題の共有、対策の水平展開を担っています。事務局では、各地区の活動実績を取り纏めて進捗管理し、経営判断を要する課題などを、サステナビリティ委員会に定期報告しています。



環境—環境中長期目標と実績

環境マネジメント推進における主な実績

	環境中期目標	2021年度 目標と実績評価			2030年 目標
		目標	実績	評価	
低炭素社会の実現	スコープ1・2 CO <sub>2</sub> 排出量の削減 (売上高当たり)	△16.0%	△2.2%	×	△26.0%
	商品物流CO <sub>2</sub> 排出量の削減 (2019年基準)	△1.6%	△14.0%	○	△8.8%
製造資源	総物質投入量の削減 (売上高当たり)	△16.4%	△25.4%	○	△18.0%
循環型社会形成	水使用量の削減 (売上高当たり)	△36.1%	△46.5%	○	△51.0%
	廃棄物最終処分量の削減 (売上高当たり)	△58.6%	△61.2%	○	△65.0%
有害化学物質	PRTR法対象の化学物質使用量の削減 (売上高当たり)	△28.5%	△34.1%	○	△37.0%
エコ商品	エコ商品の国内売上高比率向上	39.0%	39.8%	○	50.0%

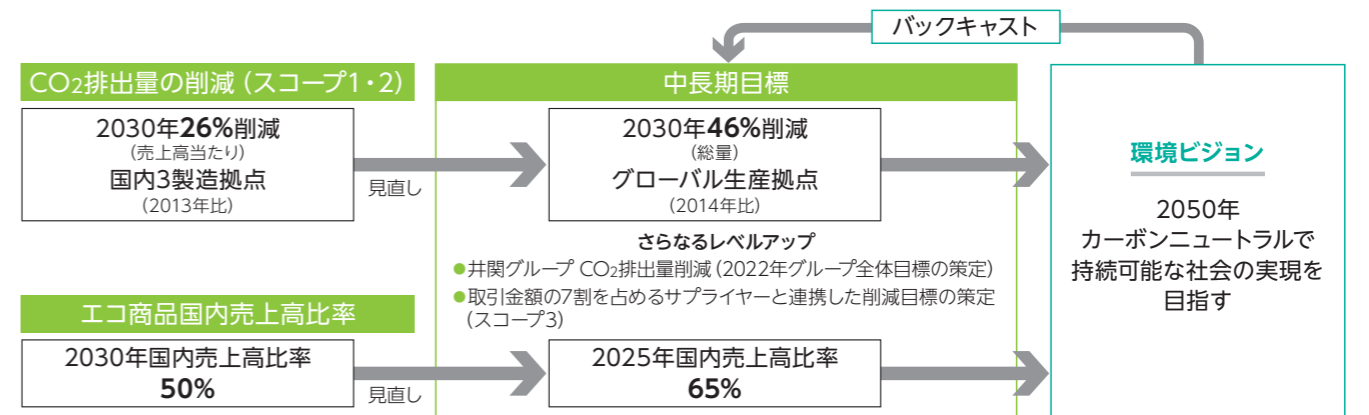
目標未達分析

CO<sub>2</sub>排出量の削減

主力工場である井関松山製造所 (愛媛県松山市) のCO<sub>2</sub>排出量が大きく増加しましたが、エネルギー投入量の売上高当たり原単位は、前年比で削減できており、生産効率の改善が見られます。使用する電力のCO<sub>2</sub>排出係数が前年比約40%上昇したことによる排出量の増加が未達の要因と分析しています。今後は、CO<sub>2</sub>排出ゼロの非化石電力や再生可能エネルギーの導入を計画的に進めることで削減していきます。

※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CO<sub>2</sub>排出量はエネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出量です。  
 ※電力のCO<sub>2</sub>排出係数は毎年、各電気事業者における電源構成により変動します。  
 環境省：電力事業者別排出係数 を参考  
 ※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に掲載しています。

環境中長期目標 (2022年～)



※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.ISEKIインドネシア  
 ※対象拠点見直しに伴いPT.ISEKIインドネシアの実績が把握できる2014年を基準に設定しました。

生物多様性保全の取り組み

事例紹介 肥料削減による土壌・水質の負荷抑制

うね内部分施用機「エコうねまぜ君」は施肥作業とうね成形作業を同時に行える作業機で、(独) 農業・食品産業技術総合研究機構の研究成果を活用して開発した商品です。井関グループの認定制度でスーパーエコ商品に認定しています。

作物の根域にのみ肥料を攪拌することで、中央農業総合研究センターの試験結果では、全面施肥の30～50%の肥料を削減できます。施肥量を減らしても収量は全面施肥と同等を確保できます。施肥量低減により、土壌・水質への負荷抑制による生態系保全が期待されます。

※生物多様性ガイドラインや考え方は井関農機ホームページに掲載しております。



# 気候変動への対応

## ガバナンス

自然からの恩恵を受ける農業は、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に取り組んでいます。

気候変動のリスクと機会については代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において統括管理しており、審議メンバーは取締役のサステナビリティ・

気候変動の各担当役員の他、サステナビリティ課題担当部長で構成しています。委員会は原則として年4回開催し、気候変動のリスクと機会の観点から検討・審議を行っています。委員会にて審議した内容を取締役に報告し、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。

(サステナビリティ委員会についてはP45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把握認識し経営判断に織り込むために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「社会全体が脱炭素に向けて変革を遂げ、温度上昇の抑制に成功する」1.5℃/2℃シナリオ、「経済発展を優先し、世界の温度上昇とその影響が悪化し続ける」4℃シナリオの2つのシナリオから主要事業である農機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。分析に用いたデータ収集および分析は、

サステナビリティ委員会における気候変動担当役員を責任者とし、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・環境関連部署)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。

これらの分析から1.5℃/2℃では「脱炭素化に向けた政府等の規制強化による運営コストや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等が、業績に影響を与える」と整理しました。このようなリスクに対し、井関グループは、

エネルギー消費の低減、再生可能エネルギーの活用等により、影響の抑制を図っていきます。一方、脱炭素化に向けた農業機械や農法の変化に対応するため、農業機械の電動化ならびに効率的な農作業や施肥の最適化のためのロボット農機・スマート農機の導入、水田のメタン排出量削減に資する農法へのソリューションの需要拡大が見込まれ、これらは井関グループにとって事業展開の機会でもあると分析しています。

4℃では「風水害の甚大化によるサプライチェーンを含む生産・販売拠点などの被災影響、また、平均気温上昇に伴う稲作可能地域の減少や米の品質低下等を受け稲作農機需要の減少が懸念され、業績に影響を与える」と

整理しました。これらのリスクに対し、事業継続計画の定期的見直し、商品構成や販売網の見直し等により、影響の抑制を図っていきます。一方、自然環境の変化に対応するため、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・生育データの収集・分析から判断まで行動する自律作業、持続可能な農業生産基盤の構築に資するソリューションの需要拡大が見込まれ、これらは井関グループにとって事業展開の機会でもあると分析しています。

※主に参考にした外部シナリオ  
1.5℃/2℃：IPCC AR6 SSP1-1.9、SSP1-2.6 (産業革命以降の気温上昇が1.5℃/2℃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℃：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)

## 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。気候変動についてはリスクと機会の両面から戦略を検討する必要があり、サステナビリティ委員会で識別・評価・フォロー体制を構築し、年度毎に環境変化に伴う新規リスクの確認を含む見直しを継続します。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「リスク統制部会」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と損失

の極小化を図り、業務の円滑化、資産保全などに努めます。(リスク統制部会についてはP63をご覧ください。)

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、環境に配慮した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。

## シナリオ分析とリスク・機会、対応策

リスク区分	内容	1.5℃/2℃シナリオ		4℃シナリオ		リスク・機会時期	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				中	中	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素型農業の研究</li> <li>自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農機の研究開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動操舵装置の製品化・販売</li> <li>電動トラクタの研究開発(愛媛大学との共同)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害・気温上昇に適応した農機の研究・開発</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>鉄使用部位の軽量化、加工ロス削減</li> <li>冷却水循環化や回収水(雨水など)の利用</li> <li>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</li> <li>グローバル全体のサプライチェーンを包含するBCP策定</li> <li>省エネルギー目標の策定</li> <li>エネルギー使用量に対する再エネ比率の目標値の設定</li> <li>再エネ発電設備の設置</li> <li>長期的な耕作可能地域の変化の詳細調査</li> </ul>
	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する				大	小	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				中	中	中期			
	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				小	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD情報開示の段階的な詳細化</li> <li>GHG排出量の網羅的把握と削減計画の棚卸し</li> </ul>		
	市場	気候変動によりサプライチェーンが変化し、製品製造のコスト上昇、製品提供が困難になる				小	中	長期		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>気候変動による水資源状況の注視</li> </ul>	
物理的リスク	急性	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				大	中	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>サプライチェーンを包含するBCPの策定</li> </ul>		
	慢性	既存商品価値の低下リスク				中	小	長期			
		気温上昇によるエネルギー価格の上昇				小	大	長期			
機会	製品・サービス	気候変動の進展による耕作可能地域の変化・減少に伴う製品販売網の再構築				小	小	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>耕作可能地域の変化・減少に伴う製品販売網の再構築</li> <li>再エネ電力の調達や省エネルギーの推進</li> </ul>		
		省エネ・GHG削減に寄与する農業機械の需要増				大	小	短期			
		気候変動による農業環境の変化に対応する製品・サービスの売上増				大	中	短期			
		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	中	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府や自治体等の補助金事業等に関する動向の注視・農家の要望に応えるソリューションの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全型農業について他社や自治体との協働プロジェクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全型農業の有償事業としての事業計画策定</li> <li>モデルケースの実証、事業の全国展開</li> </ul>

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)

# 気候変動への対応

## 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。

事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に向けたマイルストーンとして、グローバル製造拠点における2014年対比2030年CO<sub>2</sub>排出量46%削減を目標としています。バリューチェーン全体の中で排出量の多いスコープ3の内、カテゴリ11においては、2021年11月に全サプライヤーに対し脱炭素への取り組み状況アンケートを実施、結果をもとに2022年4月にサプライヤーに向け自主削減目標策定を依頼しました。取引金額の7割を占めるサプライヤーと連携した削減

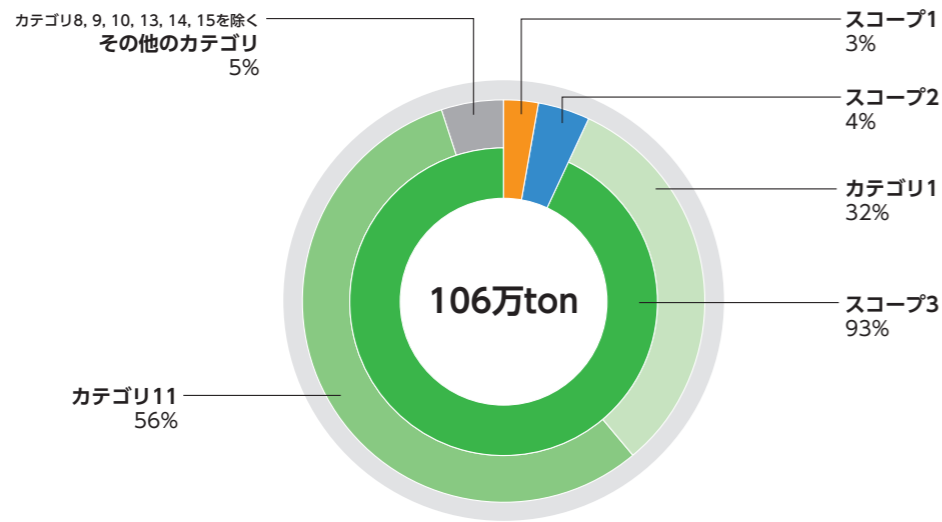
目標を策定し、推進していきます。

排出量の約6割を占めるカテゴリ11においては農機の電動化、水素を活用した農業機械の研究・開発を進めます。環境に配慮した商品やサービスの拡充を通して気候変動課題の解決や農業における環境負荷低減につながる取り組み指標として、エコ商品の国内売上高比率目標を2025年65%以上としています。また、自治体など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も参画しており、社会全体のCO<sub>2</sub>排出を抑制していくことで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

(2021年のエコ商品国内売上高比率、環境負荷低減実績についてはP40、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CO<sub>2</sub>排出量

自社におけるCO<sub>2</sub>排出量に加え、バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の把握に取り組んでいます。今後も算出精度の向上に努めていきます。



項目	排出源	排出量 (トン)
合計スコープ1, 2, 3	バリューチェーン全体の排出量	106万ton
スコープ1	化石燃料の使用	3万ton
スコープ2	購入した電力・熱の使用	4万ton
スコープ3	その他の間接排出	99万ton
カテゴリ1	購入した製品・サービスの資源採取、製造	35万ton
カテゴリ11	販売した製品の使用	59万ton
カテゴリ その他	カテゴリ8,9,10,13,14,15を除くその他のカテゴリ	5万ton

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参照ください。

# 脱炭素社会の実現への取り組み

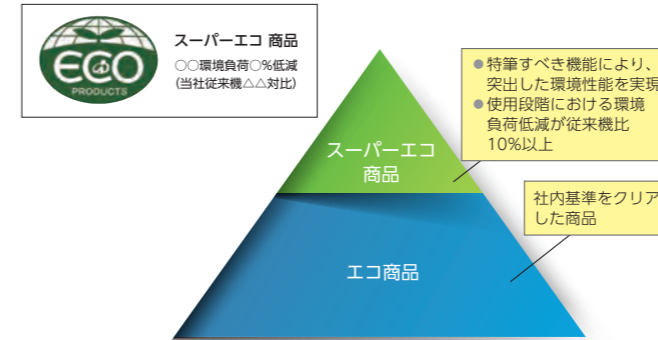
## 環境適合設計の取り組み

### エコ商品認定制度

「エコ商品認定制度」は、気候変動課題の解決や農業における環境負荷低減につながる環境適合性の高い商品を社内認定する制度です。省エネ・省作業、環境負荷低減、省資源、生物多様性配慮などの社内評価基準をクリアした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。

※認定数の推移や認定に関する詳細は井関農機ホームページに掲載しています。

### 環境ラベル例



## 農業機械の電動化の取り組み

農業機械の電動化は脱炭素化社会実現の大きな柱になると考えています。井関グループでは脱炭素時代に向け2010年より愛媛大学との共同研究を開始し、2012年に電動トラクタのプロトタイプを発表しました。そして商品化に向けてさらに技術研究を培い2022年秋に欧州景観整備市場向けとして、化石燃料の代わりにリチウムイオンバッテリーを搭載した電動モアトラクタSXG216の限定販

### エコ商品認定事例

#### ●トラクタ ジアスNTA5直進アシスト使用



排出ガス規制に対応したエンジンの搭載やGPSによる位置測位とジャイロセンサを用いた車体の傾きを補正するシステムの組み合わせにより、ハンドル操作をせずに自動的に直進走行可能なジアスNTA5直進アシスト仕様を「エコ商品」と認定しました。

広いほ場で直進性を維持するには熟練者の経験、技術が必要であり膨大な面積の作業には疲労を伴います。直進アシストにより直進時のハンドル操作は不要となり、快適に走行することができます。

農林水産省の「みどりの食料システム戦略」では、直進アシストを含む自動走行技術は高精度な位置情報の活用で誰もが高精度で作業可能になり、作業のムラやムダを減らし、省エネに貢献するとされています。

(参考：農林水産省 みどりの食料システム戦略におけるスマート農業の果たす役割)

売を開始します。また2024年にはプロ仕様も含め電動モアトラクタの本格販売を計画しています。

電動トラクタプロトタイプ (2011年)



## 環境保全型農業普及拡大の取り組み

化学肥料や農薬の使用量削減を目指す環境保全型農業は、環境保全をはじめ、食の安全など、持続可能な農業の実現に貢献できます。経験だけに頼らないセンサとデータを駆使した化学肥料の削減や水田の雑草取り作業の省力化による農薬の削減など、先端技術を取り入れたスマート農機が環境保全型農業の普及拡大の柱になると考えます。化石燃料を原料とする化学肥料や化学農薬を削減することによる脱炭素効果も期待されます。井関グループで

は、土壌センサの測定結果からリアルタイムに施肥量を調整する可変施肥システムが備わった商品の普及・拡販を通して環境保全型農業の普及拡大に貢献していきます。

また、国や自治体、民間企業と連携し、スマート農機や営農ノウハウなど関連技術の提供を行い、環境保全型農業の普及拡大のため、技術開発および発展に向け省力化および生産性向上などの実証実験の取り組みを行っています。

(連携によるイノベーションはP29をご覧ください)

## 井関グループのサステナビリティ

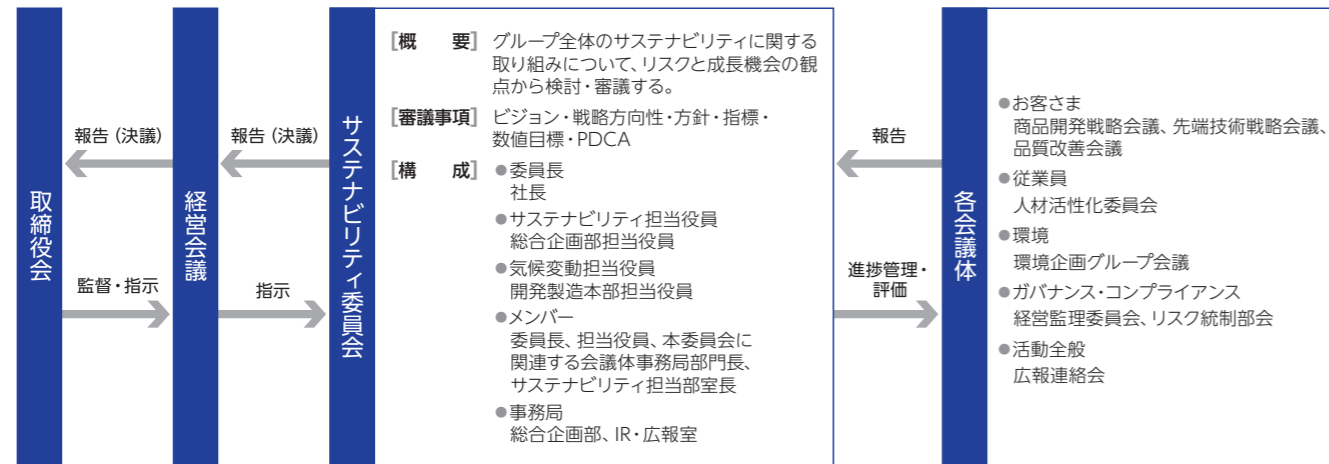
### サステナビリティ基本方針

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

サステナビリティを巡る課題への取り組み強化を目的に、従来の「CSR推進会議」を発展的に解消させ、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を2021年7月1日に設置しました。各マテリアリティに対する取り組みは、本委員会において進捗を管理しています。委員会は原則として年4回開催し、気候変動への対応や人権の尊重、従業員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、リスクと成長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報告し、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。



### 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」と回答しました。



- 参加者の声**
- バックカasting思考をはじめさまざまな新しい考え方も身につけることができた。
  - 回り巡ってという視点で、理想の会社像を想像することがSDGsを考えることにもつながっているのが新鮮だった。
  - 普段交流のない部門とのグループワークは、それぞれ視点の違いを認識することができて良かった。

## 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。
- 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。
- 株主・投資家の皆さまやお客さまをはじめ、お取引先・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、井関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等は、取締役会や会議体での報告・レポートなどにより、取締役・経営陣および関連部門に情報共有し、事業活動に反映・改善を図っています。

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ご説明、栽培技術などの営農提案・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
お取引先	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・展示館見学会、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
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まいります。	社内IR、団体交渉、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
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

※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) の担当役員が統轄し、社長・役員・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担当者は各部署と連携し、開示資料など開示情報の充実や毎月の広報連絡会にて各部署との連携・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、開示情報をわかりやすくご紹介しています。

今後、プライム市場のコンセプトである持続的な成長と企業価値の向上に向けて建設的な対話を実践していきます。

#### 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、井関グループ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、井関グループの取り組みをご紹介しています。また、第98期定時株主総会においても、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。

所有者別株式分布状況はP70をご参照ください。



## 商品満足度向上への取り組み ～お客さまとの信頼づくり～

### 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

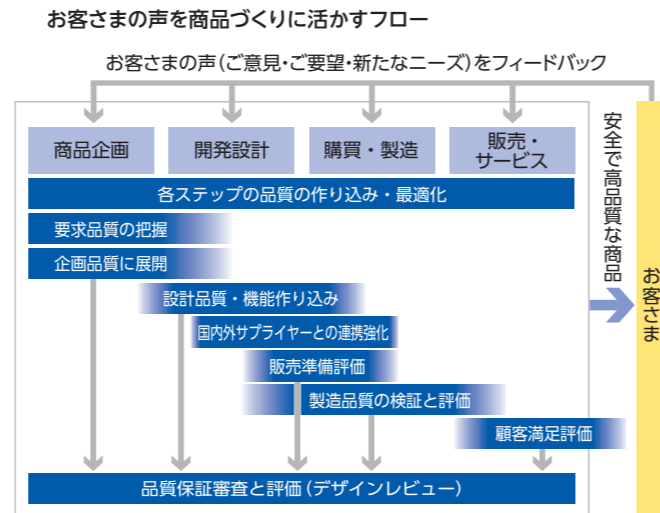
お客さまの信頼に応える安全な商品をお届けするために、商品企画・開発設計・購買・製造・販売・サービスの各ステップでデザインレビューを行い、一貫した品質保証活動を展開しています。

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、「購買品質」「製造品質」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。

#### ● 生産支援設備の導入による生産性と品質向上

生産性を向上する部品集積システムや組立指示管理システムなどの既存技術の水平展開を行いました。

また、DXなど新技術を用いた画像認識ツールや3DS



キャナーによる外観形状品質検査システム、熟練工のノウハウのデジタル化・作業標準のシステム化などの生産支援の設備投資計画の立案・実用化検証を行っています。

### 品質不具合に対する早期対応

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、対象のお客さまへは迅速にご連絡・部品交換対応を実施しています。ホームページにて情報を開示し、お客さまへの注意喚起・情報提供にも努めています。

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を展開しています。

#### ● 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、ホームページで受付担当部門より迅速(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、ホームページへの開示情報の充実を図り、お客さまにも活用いただけるように努めています。

#### リコール件数の推移<sup>※2</sup>

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
リコール件数	6	0	2	0	4

※1 国土交通省、農林水産省、経済産業省など

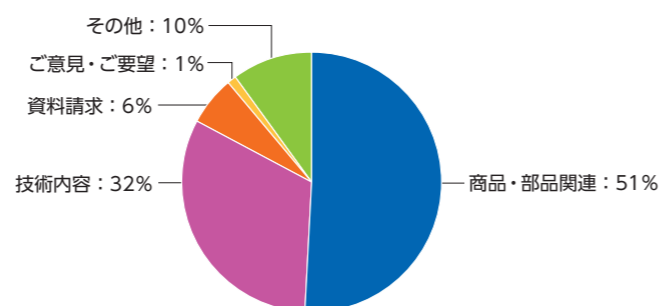
※2 国土交通省へのリコール届出件数

▶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/>

#### お客さまからの商品に関するお問合せ実績 (2021年度)

(ホームページからのお問合せ総数: 415件)



## 人材育成

### ● 若手設計者の早期育成

若手設計者自らが稲作一貫体系を一年かけて実践します。農作業のみならず農作業を通じて農業全般の知識向上を図り、お客さま目線での商品づくりに努めています。



### ● 井関グループ全社技能コンクール

国内・海外の製造現場の技術向上と若手育成を目的としたグループ全体での技能コンクールを開催し、製品品質向上のためのものづくり力の強化を図っています。



## お客さま・社会の要望を踏まえた商品・サービスの提供

### ● 農作業事故防止

2021年の全国における農業従事者の事故件数は358件<sup>※1</sup>と、近年は農業機械使用時の事故が数多く発生しています。

井関グループは、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>※2</sup>に、左右のブレーキペダルが非連結の状態でもアク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・安全な商品をご購入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。

※1: 農林水産省統計による

※2: 対象: TQ13/15/17, TM150/170, 16/18, 165/185, TC11/13

### ● より安全に使用いただくためのサービス・サポート

サービス・サポートにおいては、ご購入いただいた商品を安全にご使用いただけるよう、試運転等による納入前後の使用指導を実施しています。アフターサービスとしては、各拠点での格納整備や、使用前点検等を実施し、農業機械による事故発生0件を目指しています。また、高品質で迅速な技術サービスの提供を目指し、昨年12月に開業した北海道空知中央整備工場など、大型整備拠点の拡充を図っています。

また、整備担当者の技術力向上に向け、コロナ禍においては従来の集合研修に加え、オンラインでの研修も実施しています。今後も人材育成・教育によりサービスのレベルアップを図っていきます。



左右のペダルが非連結で操作するとランプと音でお知らせします。



## サプライチェーンマネジメント ～お取引先の皆さまとともに～

### 基本方針 (基本的な考え方)

- 井関グループは、お取引先の皆さま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。

### 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および商品・サービスの提供を優先的に実施することを目標に、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調達ガイドラインについて

社会的責任に配慮した調達活動をお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ガイドラインとしてまとめています。2021年、CSR調達ガイドラインとグリーン調達ガイドラインの統合と内容の見直しを実施し、紛争鉱物や児童労働についての記載を追加しました。ガイドラインの改正に合わせてアンケートを統合し、毎年4月から5月頃の定期実施としました。ガイドラインは当社ホームページをご参照ください。

ガイドラインは当社ホームページをご参照ください。

### ● CSR調達・グリーン調達の推進

CSR調達については、お取引先へガイドラインに沿ったアンケート調査を実施し、CSRリスクの懸念されるお取引先には内容の再確認・改善提案等を行います。グリーン調達については、納入部品や素材における環境配慮についての取り組み状況をアンケート調査し、取り組みが優れているお取引先を「グリーン調達先認定社」としています。非認定のお取引先には、改善の提案を継続していきます。

ガイドラインの配布とアンケート調査は、定期的実施するほか、新規のお取引先にも、取引基本契約締結時にリスクアセスメントとして実施しています。アンケート集計結果の配布・課題の共有等によりサプライチェーン全体でより深化した取り組みになるよう働き掛けています。また、次年度のアンケートの見直しにも活用します。

お取引先の皆さまとは、毎年2回実施する業務連絡会や協力企業IR説明会を通じたエンゲージメント、優良企業見学会や研修会開催など相互研鑽の機会を創出しています。

### ● 下請法規順守および腐敗防止に対する取り組み

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、監査とモニタリングを定期実施し、チェックと監視を定着化しています。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。なお、2021年度において下請法規および腐敗行為により当社が受けた法的措置はありません。

### 2021年 教育実績 (延べ人数)

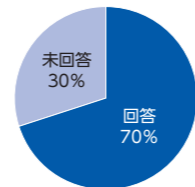
社外下請法教育参加	2回	16名
社内下請法教育	5回	113名
コンプライアンス教育	3回	90名

### ● コロナ禍調達対応

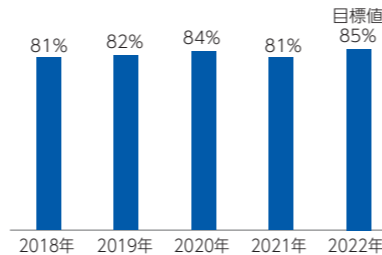
新型コロナウイルス感染症拡大により、サプライチェーンの混乱など経済活動に影響を及ぼしています。井関グループのお取引先においても原材料の調達、生産や物流などの遅延リスクが顕在化しています。購買部では海外地域毎の担当者が、国別状況の把握、お取引先の操業、運送

業者の輸送状況の確認を月2回実施することにより、生産影響の恐れがある部品を重点管理し、納期・進捗管理を実施することで、影響を最小限に抑制するよう努めています。

### CSRアンケート回答率 (2021年)



### グリーン調達先認定社数比率



### 下請法規および腐敗防止に関する教育項目

- 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 下請法順守のための業務マニュアル
- 4 下請法制定項目
- 5 下請法社外セミナーへの参加
- 6 コンプライアンス教育 (倫理行動規範、不祥事事例集 他)
- 7 CSR教育 (CSR調達ガイドライン 他)

## コミュニティ〈地域社会との共生〉～地域社会との絆～

### 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」、「海外での業務に関しては、当該国の法令・習慣および文化を尊重し、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、井関グループの事業活動を通じた社会貢献に取り組みます。

### 地域の成長・発展、「女性農業者の活躍」に向けて「夢ある農業女子応援プロジェクト」

農業従事者の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、農業女子の皆さまとともに農業機械の開発やセミナーの実施等に取り組んできました。

現在は、コロナ禍においても農業女子の皆さまの「夢ある農業」を応援する新たな取り組みとしてオンライン座談会を開催し、参加者は総勢で100名を超えています。今後もさまざまな形で農業女子の皆さまの夢ある農業を応援していきます。



農業機械取扱セミナー開催回数 (累計) *オンライン座談会含む	41回
当社プロジェクトへの参加人数	900名

### 参加者の声



- 「トラクタの点検は自信がなかったので学べて良かった」
- 「オンラインなので、農作業しながら参加できてありがたい」
- 「ハウス内で視聴したが内容も素晴らしく勉強になりました」

### 次世代育成に向けたコミュニケーション

地域社会の次世代育成に向けた取り組みを積極的に行っています。農業機械メーカーとして、「食農教育」や「ものづくり教育」、「体験活動教育」など体験・学習する機会の提供を行っています。

「食」や「農」に関心を持ってもらうことを目的に、小学生以下の児童・園児を対象に「さなえ図画コンクール」を1996年から毎年実施しています。26回目を迎えた昨年は、全国から約1,300名の子どもの秀作が集まり、第1回からの累計応募作品数は31,000点となりました。



### 地域貢献・環境貢献活動

地域の一員として、地域・社会貢献活動や環境貢献活動に積極的に取り組んでいます。

井関松山製造所のある松山市では、身近な存在である市道について、清掃活動を通じてより愛着をもってもらうことを目的とした「まつやまマイロード」活動を推進しており、道路の愛護活動に意欲的な参加団体名が記載された表示板があります。

2021年には地域の方から推薦を受け、「ISEKI」の名前をつけていただきました。



## 人材戦略 ～グループ人材力の最大化～

### 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  
人事、総合企画、IR・広報担当  
深見 雅之



井関グループは、課題解決を果たすのはすべて人であり、従業員をグループの持続的成長と企業価値向上に欠かせない存在と考えています。

「人的資本」への投資が重要性を増す中、井関グループとしても中期経営計画のビジョンの実現に向けて、「従業員エンゲージメント向上」と「人事の変革」をテーマに掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

従業員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を通じて従業員との「きずな」強化を図っています。2021年10月には井関グループ健康経営宣言を発表し、2022年3月には健康経営優良法人2022の認定を受けることができましたが、今後も引き続き従業員の能力を最大限に引き出す健康経営の取り組みを進めていきます。

人事の変革にあたっては、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注力するとともに、ダイバーシティのさらなる推進に取り組み、社内風土改革を進めていきます。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活用して、従業員のエンゲージメントを継続的に把握するとともに、適性やスキルの高度な管理を行っていきます。

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年、次の100年を担う人材を育成していきます。

#### 中期計画戦略のポイント

##### ▶従業員エンゲージメントの向上

- 働きやすく魅力ある職場づくりを進めます
- 健康経営を推進し、従業員のパフォーマンス最大化を図ります

##### ▶人事の変革

- 事業戦略の実行に必要な人材の確保と育成を進めます
- 多様な人材の個性や能力を発揮できる職場づくりを目指します
- 柔軟な人事異動を行い、グループ全体で人材をフル活用します

#### 従業員エンゲージメントの向上

##### 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、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。

#### 推進体制

##### ● 人材活性化委員会

井関グループの人材の育成と活用に関する戦略を検討するために、全取締役および本部長、開発生産担当役員、人事担当役員、営業業務部長、開発製造業務部長、海外営業総括部長、総合企画部長、人事部長をメンバーとする人材活性化委員会を設けています。

##### ● タレントマネジメントシステムの導入

##### 導入の目的・狙い

中期経営計画の基本戦略である「人材の最適配置」の実現に向けて、従業員のスキル・能力の見える化や緻密な人事戦略の立案を行うことを目的として、2021年にタレントマネジメントシステムを導入しました。

これまで人事基幹システムで管理されてきた情報をタレントマネジメントシステムで分析・活用するとともに、システム上でエンゲージメントサーベイやアンケート、自己申告等を実施することにより従業員からの情報収集を図っています。

#### 健康経営の推進

井関グループでは、従業員の健康維持管理を一層深化させることにより、生産性や創造性の向上が図られ、企業の持続的な成長につながるという基盤に立ち、健康経営を経営的視点から考え戦略的に推進していきます。

##### ● 健康経営宣言

井関グループでは、従業員の心身の健康状態の改善や、エンゲージメントの向上による組織の活性化をさらに一段階引き上げることを目的とし、2021年10月に健康経営宣言を発表しました。

「からだの健康」「こころの健康」「くらしの健康」の三つの健康を柱とした健康基本方針を主軸とし、従業員のWell beingを実現していきます。

##### ● 健康経営推進体制

人事担当役員を健康経営責任者とする健康経営推進体制を構築し、「健康経営事務局（人事部）」「井関農機労働

##### エンゲージメントサーベイ

タレントマネジメントシステム上でエンゲージメントサーベイを実施した結果、従業員からの高評価の割合が高い項目として、「仕事のやりがい」、「職場の人間関係」、「残業時間・有給休暇の取得しやすさ」が挙げられた一方、「人事評価制度」、「給賞与制度」については、低評価の割合が他項目より大きい結果となりました。

##### 今後の展開

グループ全体での「人材配置の最適化」を図るため、グループ会社の人材もタレントマネジメントの管理対象として拡大運用するとともに、システム上で従業員のスキル管理機能を導入する予定です。

また、人事評価の公平性・納得性を高めるとともに、幹部社員のレベルアップを進めるため、360度評価を新たに取り入れる予定です。

組合「井関農機健康保険組合」が相互に連携して、健康推進活動の企画・立案を行います。

また、各事業場で発生した課題については、定期的で開催している中央安全衛生委員会で情報共有を行い、新たな施策に活かしています。

##### ● 健康経営優良法人認証の取得

これまでのさまざまな取り組みが評価され、2022年3月に経済産業省と日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定されました。今後はさらに充実した制度を構築できるようレベルアップを図っていきます。



# 人材戦略 ～グループ人材力の最大化～

## ワークライフバランスの充実 (ワークライフ・マネジメント)

井関グループでは、従業員の多様な働き方に柔軟に対応ができるよう、前例踏襲となっていた制度を随時見直しています。2022年1月には新型コロナウイルスの対策として暫定運用を行っていたテレワーク制度を正式に導入し、また同時にフレックスタイム制度においてもコアタイムの撤廃を図り、個人の生活スタイルにあわせた柔軟な働き方ができる体制を整備しました。

一方、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、計画休暇制度や法定以上の有給休暇取得促進制度等により、年次有給休暇の取得促進を図っています。さらに、男性社員の育児休業取得を目的に、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個別に案内を実施しています。

- **社内制度の一例**
  - フレックスタイム制度
  - ノー残業デーの実施
  - 育児休業制度、育児短時間勤務制度 (男性社員に向けた育児休業取得の推進)
  - 介護休業制度
  - テレワーク制度

- **有給休暇・育児休業取得状況**  
これらの施策により、有給休暇・育児休業の取得日数は増加傾向にあります。

一人当たり年次有給休暇取得日数 (組合員) 単体				
2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
9.6日	10.7日	12.2日	12.2日	12.6日

男性の育児休業取得者数 単体		
2019年	2020年	2021年
5名	6名	14名

## 労働安全衛生マネジメント「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・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。

労働災害統計強度率 単位：%				
2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
1.760	0.001	0.371	0.000	0.004

\*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、全従業員に配布しています。また、「定期的に教育を行い、常に相手の人権を尊重する」とこと、「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。

## ダイバーシティの推進・人材育成

### 基本方針 (基本的な考え方)

- 井関グループは、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。
- 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。

### ● 井関グループ全体の人材活用

開発・設計・製造・販売・サービスをはじめとするさまざまな人材を擁する井関グループの強みを生かし、グループ全体での人材活用を行っています。グループ会社の垣根を超えた人材交流を行い、多様な能力を有する人材の育成やグループ全体での人員配置の最適化を図っていきます。

### 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。事業のグローバル化や技術革新に伴う専門性の深化が進む中、多様な人材の能力を最大限に活かすため、性別・国籍・採用区分等に関わらず、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。

### コーポレートガバナンス・コードに基づく目標

- 1 **女性** 2025年末までに管理職に占める女性の比率を7%以上とする
- 2 **外国人** 2025年末までに外国人の管理職を現状より増加させる
- 3 **中途採用者** 2025年末までに管理職に占める中途採用社員の比率を7%以上とする

### 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、これまで取り組んでいた、管理職候補となる主事級の女性社員比率の引き上げが進んできたことから、今後は、管理職の女性社員比率の引き上げにも取り組んでいきます。

### 行動計画 (2026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。
- ▶ 管理職に占める女性の割合を7%以上とする。
- ▶ 社員の有給休暇平均取得日数を12日以上とする。

### 外国籍従業員の雇用

国籍に関わらず、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。

### 中途採用

事業戦略の実行に必要な人材を確保するため、中途採用を積極的に行うとともに、その能力向上と登用を進めていきます。

**目標：管理職に占める中途採用社員の比率を7%以上**

### 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。2021年度は、実雇用率2.29%と法定雇用率とほぼ同等の結果となりました。引き続き、雇用機会の創出を図ってまいります。

### 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、65歳以降の就業機会確保に向けた雇用制度の検討を進めています。

### VOICE

#### 活躍する女性社員

入社以降、愛媛県の事業所で開発関連の法務業務や商標権・意匠権の出願業務を行っていましたが、昨年東京に転勤となり、現在は各部門が締結する契約書の事前審査、法務相談対応、株主総会対応等の業務を担当しています。今年結婚をして仕事とプライベートの両立に悪戦苦闘していますが、ワークライフバランスの充実に向けて会社が用意しているさまざまな制度を活用しつつさらにスキルアップしていきたいです。



井関農機(株) 総務部 梅崎 まりな

#### 育児休業取得者の声

技術サービス部門で田植機や野菜作機に関する市場対応や問合せ対応、技術講習会業務を担当しています。昨年、第二子の誕生に伴い育児休業を取得しました。取得の際は、担当業務への影響や復帰後の職場環境について不安を抱えていましたが、上司の勧めや周囲の理解もあり約二ヶ月半の取得をすることができました。育児休業中は、普段の業務以上に忙しい日々でしたが、子どもの成長を身近に感じながら有意義な時間を過ごすことができました。



井関農機(株) 技術サービス部 楠元 宏尚

## 企業文化の醸成 ～私の変革～

井関グループの目指す姿やビジョンの実現に向け、社員一人ひとりが力を発揮し、グループ力を最大化させていくため、目指す姿やビジョンの浸透・共有を図り、社員の意識改革と行動につなげる取り組みを行っています。

現在、中期経営計画の浸透に向け、若手や中堅社員を中心に、職場毎に少人数で座談会を実施しています。中期経営計画に関して意見交換を行うほか、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、井関グループが大切にしている価値「7つの誓い」と自分自身の業務とを関連付けています。

### 誓い 1 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



#### 輸入作業機の導入を支える

輸入作業機全般の発注から仕入、出荷までの一連の業務と、海外メーカー商品の販売サポートを担当しています。「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の志を受け継ぎ、商品を早く確実にお客さまのもとへお届けできるよう、尽力していきます。物流の混乱などありますが、納期の確認・調整など販売へのサポートにしっかりと取り組んでいきます。

アグリインプラ事業部 松嶋 洋佑 — 入社年：2019年

### 誓い 2 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



#### 欧州ビジネスのさらなる歴史を築いていきたい

欧州ビジネスは50年以上の歴史の中で、欧州各代理店とのコミュニケーションの積み重ねにより、欧州景観整備市場のマーケットリーダーとして確固たるポジションを築いてきました。ニューノーマルな時代において、コミュニケーション方法は変化しつつありますが、今後も各代理店と密に連絡を取り合い、潜在的なニーズを開発分野につなげ、画期的な製品・サービスを提供していきます。

海外営業本部 欧州営業部 岡林 舞音 — 入社年：2018年

### 誓い 3 Quality — 上質な製品を、情熱をもって作る



#### お客さまの生の声を

欧州市場向け電動乗用芝刈機の開発に携わっています。今後、現地での試験や商品の市場評価を行っていきます。設計者として自ら試験し、お客さまの声に耳を傾けることが重要と考えます。現地のお客さまの生の声を聴き、「上質な製品を、情熱をもって作る」をモットーに農機の開発を続けていきます。

トラクタ技術部 増田 龍太郎 — 入社年：2017年

### 誓い 4 Solution — お客さまの課題解決を目指し、アクションを起こす



#### 安全に生産された商品をお客さまに

私は工場の安全衛生管理業務を担当しています。現場の皆さんからの労働安全や職場環境に関する課題に対して、「Solution (問題解決)」の精神で、改善・解決にあたっています。変化点を常に意識しつつ、従業員の安全を第一とし、安心・安全な製品をお客さまに届けることが私たちの責務と考え、安全文化の醸成を促進していきます。

安全衛生管理部 森 哲郎 — 入社年：2007年

### 誓い 5 Innovation — 先端技術でイノベーションを巻き起こし、新しい価値を提供する



#### これまでにない価値を創造する

コンバインの電装に関する開発業務を担当しています。常日頃より「イノベーションを巻き起こす」を胸に、短・中期的には、性能、操作性、メンテナンス性などで、お客さまに役立つ新しい機能や構成を開発し、長期的には、コンバインでの収穫作業の完全無人化やさらなる多機能化など、これまでにない新しい価値を創造していくことを目標に業務に取り組んでいきます。

コンバイン技術部 板山 真 — 入社年：2018年

### 誓い 6 Global — よりグローバルに、世界の社会課題を解決する



#### 持続可能な社会づくりに貢献したい

欧州向け商品の開発企画や販売推進を担当しています。欧州では、カーボンニュートラルへのシフトが加速する中、景観整備市場でも環境配慮への要求が年々高まっており、排出ガスを抑制する電動製品が求められています。世界の社会課題でもある持続可能な社会づくりに対応するためにも、お客さまの要望やニーズに応じた電動商品の提供に向けて、日々の業務にまい進していきます。

海外営業本部 欧州営業部 鈴木 浩章 — 入社年：2007年

### 誓い 7 Future — 食と農と大地の明日を、未来を切り拓く



#### 従業員の将来につながる採用・教育を

人事部で採用・教育を担当しており、主に学生との面談や新入社員教育等の社内教育を行っています。当社に入社して良かった、キャリアアップにつながったと思える採用・教育を目指しています。また、海外展開がより進んでいく中で、多様性も重視されてきており、さまざまな分野で活躍できる人材の採用や社員の成長をサポートできる教育をしていきます。

人事部 山口 莉絵 — 入社年：2020年

# コーポレートガバナンス

## 独立社外役員からのメッセージ



社外取締役 (独立役員)  
取締役会 議長  
指名報酬委員会 委員長  
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？

昨年度は懸案であった取締役報酬制度を改正しましたが、今年度は「非財務情報」をキーワードにコーポレートガバナンスの充実に努めたいと考えています。環境・社会・人財・知財等課題は山積ですが、世間の動向をキャッチアップしつつ、どのように当社の独自性を発揮するかという観点から各課題に取り組んでいく所存です。

### 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？

取締役会の議長としてはアジェンダセッティングが重要と考えています。取締役会の役割である企業戦略等の大きな方向性を示すことの実現のために、審議時間の十分な確保等に努め、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく取締役会改革を推進していきたいと考えています。

### Q3 当社の持続的な成長における課題は 何だとお考えですか？

昨今の外部環境の著しい変化を踏まえると、スピード感を持って課題に対処することが重要で、従来の延長線上に止まるのではなく、新たな発想の積み重ねが求められます。そのためには、ステークホルダーの目線を常に意識し、アンテナを外に向けられる人財の育成こそが、当社の持続的な成長における最重要課題であると考えます。

### 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？

当社はこれまでコーポレートガバナンス・コード各原則の実施に向けた取り組みを積極的に進めてきており、本年度からは取締役会の構成員の3分の1を社外取締役が占めた上でその議長を社外取締役が執り行うこととなっています。これによりこれまで以上に取締役会におけるモニタリング機能（監視・監督機能）を十分に発揮できる体制が整ったものと評価しています。

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するべく、本年度も引き続き、取締役会の実効性確保に注力するとともに、今後は取締役会の多様性確保に向けた議論を深めてまいりたいと考えております。

社外取締役 (独立役員)  
指名報酬委員会 委員  
田中 省二



当社では取締役の三分之一を社外取締役とする体制に移行し、取締役会議長も社外取締役が担うこととなり、取締役会の一層の高度化、コーポレートガバナンスの強化が期待できるものと考えております。また、社外取締役への情報の提供体制、あるいは社外取締役の情報へのアクセスの改善も現在進められており、変動する社会状況に対しても素早く対応しうるガバナンス体制の実現に向けて前進していけるものと思います。

社外取締役 (独立役員)  
指名報酬委員会 委員  
中山 和夫



当社ではコーポレートガバナンス・コードに対応すべく取締役会の活性化を図り、株主との対話、ステークホルダーとの適切な協働を通じて企業価値の向上を図ってきました。中でも取締役会評価の結果を受け、自ら期限を設け積極的に進捗管理する体制を整え、取締役会構成員の見直しや、中長期的な企業戦略を実現できる経営計画の策定に至ったことは大変評価しております。またプライム市場上場会社として、サステナビリティ経営に向けてより一層努力を続けております。

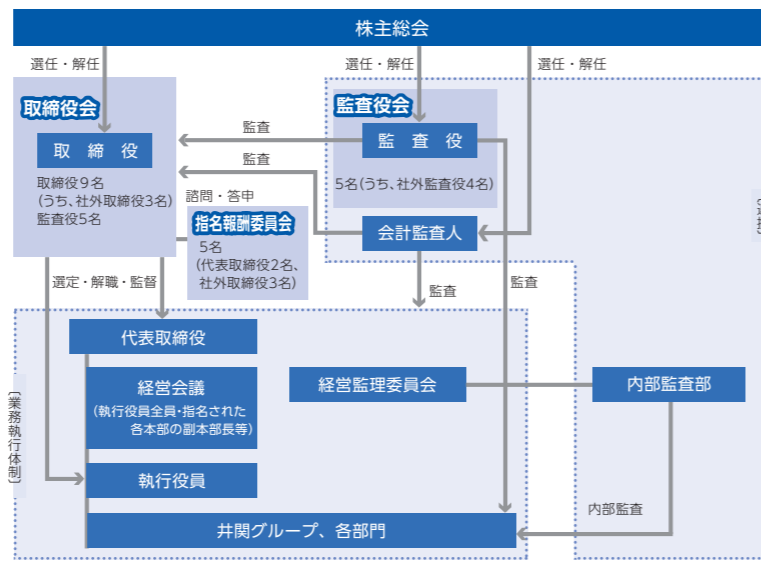
社外監査役 (独立役員)  
平 真美



# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスにおける基本的な考え方

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、報告体制等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。



## 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で実施しています。

## 評価の概要

<b>対象者</b>	全取締役および監査役
<b>アンケート回答方式</b>	無記名方式
<b>インタビュー方式</b>	第三者機関による対象者への個別インタビュー
<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>トレーニング</li> <li>株主との対話</li> <li>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>第三者機関にてアンケートおよびインタビュー結果を分析</li> <li>第三者機関による結果報告会を開催</li> <li>課題対応計画を作成、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>2019年度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><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 役員報酬制度や報酬決定プロセスの客観性・透明性改善</li> <li><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および役員幹部研修会レポート分析結果報告</li> </ul> </li> </ul>
<b>2020年度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><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</li> <li><b>解決に向けた取り組み</b> 中期経営計画における重点施策について取締役会でトレースを実施 社長の後継者計画を策定</li> </ul>
<b>2021年度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>課題</b> 経営計画の進捗状況のフォロー 経営戦略と整合する人的資本や知的財産への投資計画の監督</li> <li><b>解決に向けた取り組み</b> 今年度実施予定</li> </ul>

## 指名報酬委員会

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、取締役および執行役員の報酬

における取締役会の諮問機関として、代表取締役2名および独立社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。

### ● 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>取締役の選任・解任(株主総会決議事項)に関する事項</li> <li>執行役員の選任・解任に関する事項</li> <li>代表取締役の選定・解職に関する事項</li> <li>代表取締役の後継者計画に関する事項</li> <li>取締役および執行役員の報酬額に関する事項</li> <li>取締役および執行役員の報酬の構成、決定プロセスに関する事項</li> <li>前各号を審議するための基本方針、基準等の制定、変更</li> <li>その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項</li> </ol>

2021年度は同委員会を8回開催しました。これまでに、主に下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および代表取締役の選定に関する事項
- 最高経営責任者(CEO)等の後継者計画
- 役員報酬制度改正
- 取締役のスキルマトリックス

## 取締役の報酬制度の改正

当社の取締役の報酬は、「固定報酬」、「賞与」および「株式報酬型ストックオプション」により構成されていましたが、2022年度より、「固定報酬」、「賞与」について、「基本報酬(金銭)」、「業績連動・評価報酬(金銭)」に見直すとともに、

「株式報酬型ストックオプション」の報酬制度を廃止し、新たに信託を用いた「業績連動型株式報酬」を導入することとしました。

改正後の取締役の報酬の概要は、下記の通りです。

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個別に経営課題に基づいて予め設定する指標・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、同委員会による答申に基づき、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。

# 役員一覧

(2022年3月末日現在)

## 取締役



**富安 司郎**  
代表取締役 社長執行役員

**略歴、当社における地位、担当**  
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  
当社社長補佐  
当社総合企画部管掌  
当社IR・広報室管掌  
当社人事部管掌  
当社財務部担当  
2017年 1月 当社取締役副社長執行役員  
当社総合企画部、IR・広報室担当  
2019年 3月 当社代表取締役社長執行役員就任現在



**小田切 元**  
代表取締役 専務執行役員  
開発製造本部長

**略歴、当社における地位、担当**  
1987年 4月 井関農機株式会社入社  
2008年 11月 当社野菜技術部長  
2010年 12月 当社アグリンブル事業部長  
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 株式会社キセキ北海道代表取締役社長  
2018年 7月 東風井関農機機械有限公司董事、總經理  
2019年 1月 当社常務執行役員  
2020年 1月 開発製造本部長就任現在  
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就任現在



**縄田 幸夫**  
取締役 常務執行役員  
営業本部長

**略歴、当社における地位、担当**  
1984年 9月 井関農機株式会社入社  
2007年 12月 当社地区営業部長  
2008年 7月 株式会社キセキ東北取締役販売促進部長  
2010年 7月 当社営業推進部長  
2015年 1月 株式会社キセキ関東代表取締役社長  
2015年 7月 当社執行役員  
2018年 1月 当社常務執行役員  
当社営業本部長就任現在  
2018年 3月 当社取締役常務執行役員就任現在

## 監査役



**木元 誠剛**  
常勤監査役

**略歴、当社における地位、担当**  
2007年 10月 中央三井アセット信託銀行株式会社  
執行役員運用企画部長  
2012年 4月 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式  
会社顧問  
2013年 6月 当社常勤監査役就任現在



**町田 正人**  
常勤監査役

**略歴、当社における地位、担当**  
1977年 4月 井関農機株式会社入社  
2011年 12月 当社事務企画部長  
2014年 4月 当社総合企画部長  
2014年 10月 当社コスト構造改革推進部長  
2015年 4月 当社先端技術推進部長  
2016年 3月 当社開発ソリューション推進部長  
2016年 11月 当社インドネシア事業プロジェクト推進部長  
2017年 3月 当社常勤監査役就任現在



**元川 靖英**  
常勤監査役

**略歴、当社における地位、担当**  
2006年 8月 株式会社伊予銀行新宿支店長  
2014年 10月 いよぎんビジネスサービス株式会社取締役社長  
2019年 3月 当社常勤監査役就任現在



**深見 雅之**  
取締役 常務執行役員  
人事、総合企画、  
IR・広報担当

**略歴、当社における地位、担当**  
1985年 4月 井関農機株式会社入社  
2004年 12月 当社関東営業部長  
2011年 12月 株式会社キセキ九州代表取締役社長  
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就任現在  
2019年 4月 当社人事部担当  
2022年 1月 当社人事、総合企画、IR・広報担当就任現在



**神野 修一**  
取締役 執行役員  
財務、IT企画、  
業務効率化担当

**略歴、当社における地位、担当**  
1985年 4月 井関農機株式会社入社  
2008年 4月 当社事務企画部長  
2011年 12月 株式会社キセキ九州代表取締役社長  
2013年 10月 当社人事部長  
2015年 6月 当社取締役執行役員就任現在  
当社人事部担当  
当社コンプライアンス担当  
2016年 3月 当社事務企画部担当  
2018年 12月 当社IT企画推進統括部担当  
2022年 1月 当社財務、IT企画、業務効率化担当就任現在



**谷 一哉**  
取締役 執行役員  
海外営業本部長

**略歴、当社における地位、担当**  
1992年 4月 井関農機株式会社入社  
2009年 4月 ヨーロッパキセキ代表取締役社長  
2015年 1月 キ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  
当社海外営業本部長就任現在  
2020年 3月 当社取締役執行役員就任現在



**白石 幸人**  
常勤監査役

**略歴、当社における地位、担当**  
1984年 4月 農林中央金庫入庫  
2007年 6月 同金庫秘書室副部長  
2010年 7月 同金庫監事室長  
2013年 7月 同金庫出向(全国農業協同組合中央会)  
2015年 4月 同金庫退職  
2015年 4月 農中ビジネスサポート株式会社常務取締役  
2020年 6月 同社代表取締役常務  
2021年 3月 当社常勤監査役就任現在



**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、  
株式会社FOOD&LIFE  
COMPANIES社外取締  
役監査等委員

**略歴、当社における地位、担当**  
1987年 10月 サンフ・等松青木監査法人入所  
1990年 10月 早川善雄税理士事務所入所  
1991年 9月 公認会計士登録  
1992年 4月 税理士登録  
2002年 10月 税理士法人早川・平会計パートナー就任現在  
2011年 5月 イオンモール株式会社社外監査役  
2014年 5月 イオンモール株式会社社外取締役  
2014年 6月 スズデン株式会社社外監査役  
2016年 3月 当社監査役就任現在  
2016年 6月 スズデン株式会社社外取締役監査等委員就任現在  
2020年 12月 株式会社FOOD&LIFE COMPANIES  
社外取締役監査等委員就任現在



**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

**略歴、当社における地位、担当**  
1990年 11月 センチュリー監査法人入所  
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  
2005年 9月 岩崎公認会計士事務所所長就任現在  
2013年 6月 当社取締役就任現在  
2015年 6月 日本ハム株式会社社外監査役  
2016年 6月 オリンパス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就任現在  
オリンパス株式会社社外取締役就任現在



**田中 省二**  
取締役

**【重要な兼職の状況】**  
弁護士

**略歴、当社における地位、担当**  
2000年 3月 最高裁判所司法研修所卒業  
2006年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)  
銀座通り法律事務所入所  
2010年 6月 当社監査役  
2016年 3月 当社取締役就任現在  
2018年 3月 中央通り法律事務所所長就任現在



**中山 和夫**  
取締役

**【重要な兼職の状況】**  
該当なし

**略歴、当社における地位、担当**  
1980年 4月 三井物産株式会社入社  
2006年 4月 同社プロジェクト業務部長  
2008年 6月 同社アジア・大洋州本部C.A.O.  
兼アジア・大洋州三井物産株式会社  
S.V.P.(在シンガポール)  
2012年 4月 同社執行役員食糧本部長  
2014年 4月 同社常務執行役員食糧本部長  
2015年 6月 JA三井リース株式会社代表取締役副社長  
執行役員  
2020年 6月 同社顧問  
2021年 1月 同社退任  
2021年 3月 当社取締役就任現在

## 取締役のスキルマトリックス

	氏名	役付	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
取締役	富安 司郎	代表取締役 社長執行役員	●	●					●		
	小田切 元	代表取締役 専務執行役員	●		●	●	●		●		●
	縄田 幸夫	取締役 常務執行役員			●	●					●
	深見 雅之	取締役 常務執行役員			●			●	●	●	
	神野 修一	取締役 執行役員		●				●		●	●
	谷 一哉	取締役 執行役員			●	●					
	岩崎 淳	取締役	●	●				●			
	田中 省二	取締役						●			
	中山 和夫	取締役	●		●	●					

※ 上記の一覧表は、各役員が有するすべての知見を表すものではありません。

持続的な成長を支える基盤



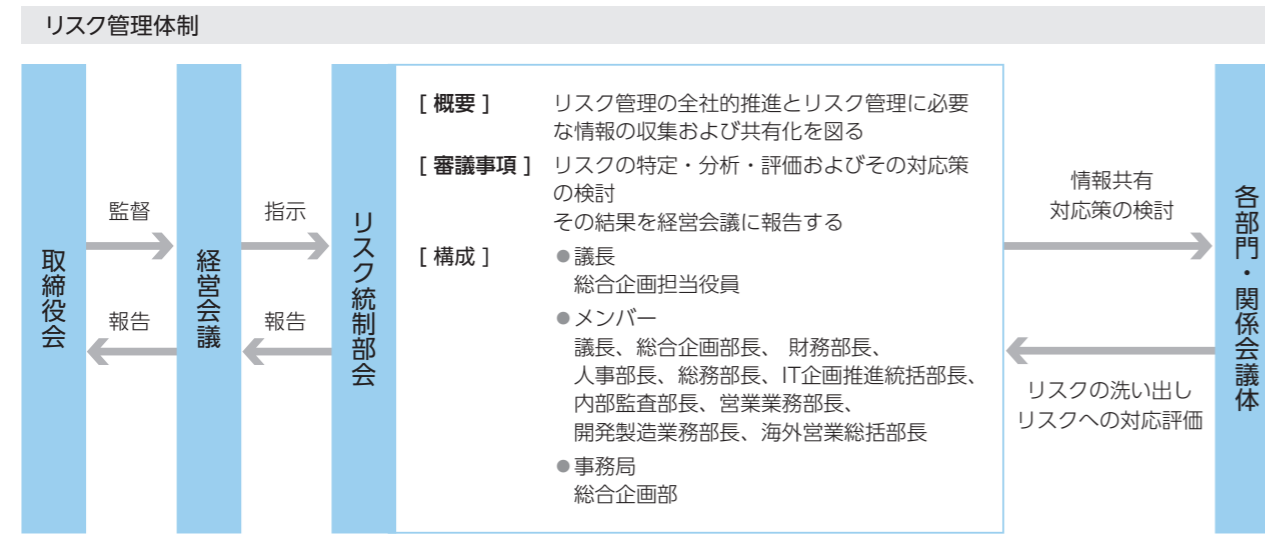
# リスクマネジメント

## 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る要因をリスクと定義し、リスクの発生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。

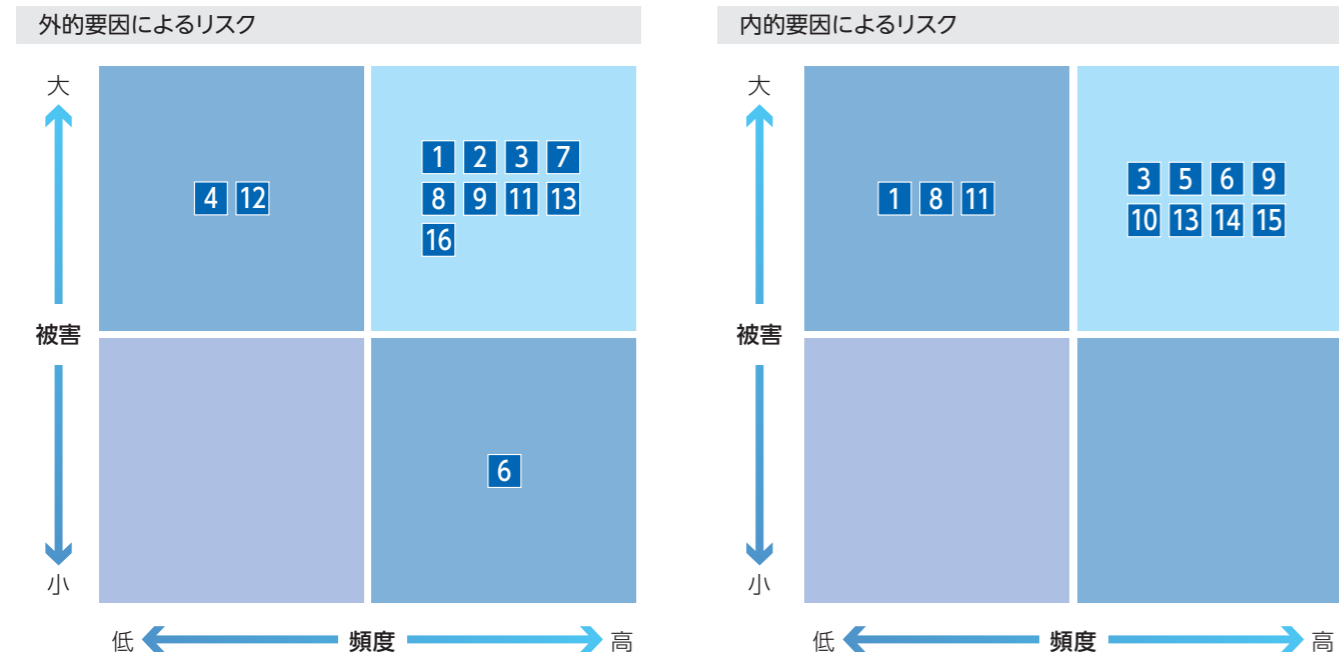
## リスク管理体制

「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および評価を行い、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	代表的リスク内容	主なリスクへの対応策
1 経済情勢および農業環境の変化	● 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	● 輸出取引における外貨と円貨の決済通貨折半や為替予約 ● 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 ● 生産品の出荷・運搬に際し、輸送用コンテナやトラックの不足等から出荷が停滞するリスク	● 調達および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 ● 価格改訂の検討
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・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およ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、土地およ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およ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およ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	● 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	● 商品の生産や事業活動全般における環境負荷低減対応
9 国際的な事業活動に伴うリスク	● 国際的な事業活動をする上で、各国の税・法制度や貿易政策の予期せぬ変化に加え、米中関係等の国際関係の変化や東欧地域をはじめとする紛争等により、サプライチェーンや生産・営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたし、当社グループの業績等に影響を及ぼすリスク ● 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	● 各国の税制・輸出規制や雇用情勢等の情報収集と分析、関係先との情報共有 ● 操業形態やサプライチェーンの見直し
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およ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、合併事業および戦略的投資	● 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・商品およ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・ローン契約およびコミットメント・ライン契約において、財務制限事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
14 人材の確保、人材不足	● 従業員の離職や、事業に必要な人材の確保・育成が進まなかった場合に、長期的に当社グループの競争力が低下し、業績等に影響を及ぼすリスク	● 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み強化 ● 国籍や性別を問わず優れた知識・能力・経験を有する人材の採用・育成 ● 社内研修センター (IETC、ITTC、IGTC) を設置し、研修の充実により、開発・生産・営業サービス等の「人づくり」を強化
15 情報セキュリティのリスク	● サイバー攻撃による不正アクセスやコンピュータウイルス感染等により、情報漏洩およびシステム停止・破損等が発生した場合、当社グループの信用が低下し、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼすリスク	● 情報管理における取扱規程の整備やコンピュータウイルス対策の実施、データセンタやクラウドサービス等の活用によるセキュリティ対策の強化
16 気候変動のリスク	● 当社グループの事業基盤である農業において、作物体系の変化や農地の減少などにより需給が変動し、当社グループの商品構成や販売量をはじめ事業活動全般に大きな影響を及ぼし、適切な対応ができなければ業績および財政状態に影響を及ぼすリスク	● 再生可能エネルギーの活用、エネルギー消費の低減等による影響の抑制 ● 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による影響の抑制

# コンプライアンス

## 基本方針 (基本的な考え方)

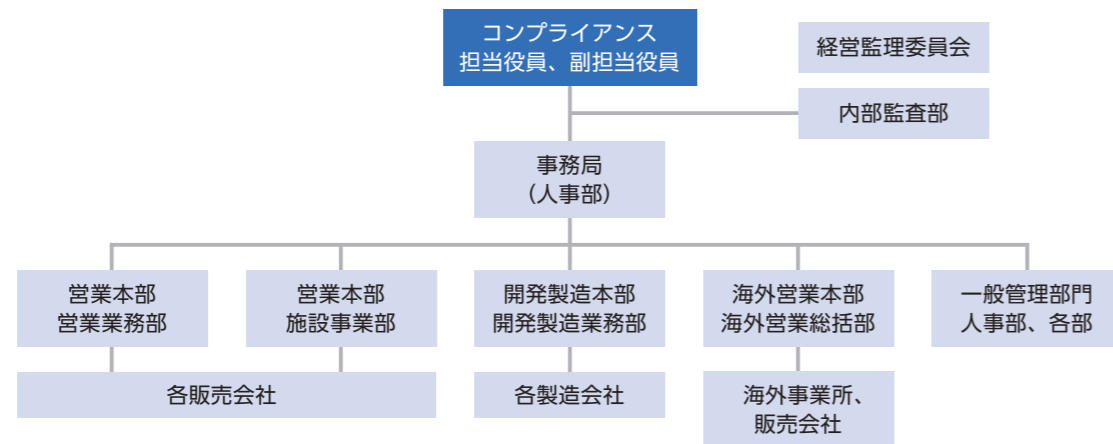
- 井関グループは、従業員一人ひとりにコンプライアンスの徹底を図り、健全で透明性の高い経営を進めていきます。

## コンプライアンス体制

井関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、不正およ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。

コンプライアンス活動は、毎月開催する経営監理委員会で全取締役・監査役に報告されます。また、内部監査部においてコンプライアンス活動実施状況を監査し、結果は経営監理委員会に報告されます。



## 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

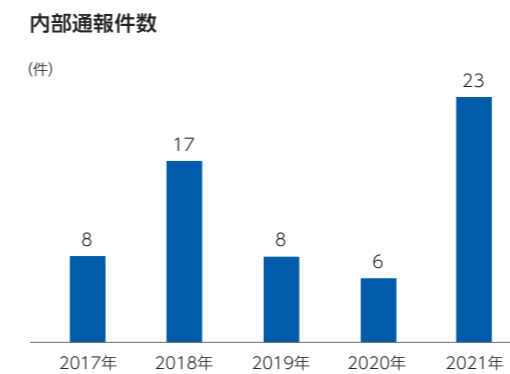
井関グループでは毎年、グループの全新入社員を対象としてコンプライアンス研修を実施しています。コンプライアンスは法令順守にとどまらず、井関グループの経営理念に沿った行動を取ることで、意識づけを図っています。

### 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実施するとともに、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ています。

### ● 内部通報制度 (倫理ホットライン) の刷新

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、不祥事の発生を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。2021年10月には、この制度をさらに使いやすく実効性のあるものとするため、制度改訂を実施し、特に通報窓口について、コーポレートガバナンス・コードで求められている趣旨を踏まえ、新たに経営陣から独立した第三者窓口を設置しました。また、第三者窓口は、英語・中国語に加え、タイ語やインドネシア語での通報にも対応可能な仕組みとしました。2021年度は、制度改訂前後合わせて23件の通報があり、すべて適切に対応するとともに、その概要について経営監理委員会で共有を図っています。



### ● 公正な取引・腐敗防止への取り組み

井関グループでは、「倫理行動規範」を制定し、グループ全従業員に適切な業務遂行を徹底しています。近年では、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や内部統制の強化に取り組んでおり、2021年は外国公務員等に対する贈収賄防止のルールを整備し、海外各拠点を中心に徹底を図りました。

国内の販売会社では、商品・サービスに関する表示方法など適切な情報提供や公正な取引について「販売管理規程」を定め、運用しています。

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順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。

### ● 個人情報保護の取り組み

井関グループでは、高度情報通信社会における個人情報保護の重要性を認識しており、「個人情報保護方針」を制定・公表しています。また、「個人情報取扱規程」において、個人情報保護に関する社内体制を整備しており、安全管理措置や従業員等への教育啓蒙活動を行うことにより、個人情報の適切な管理に努めています。今後も、個人情報保護の重要性を認識し、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

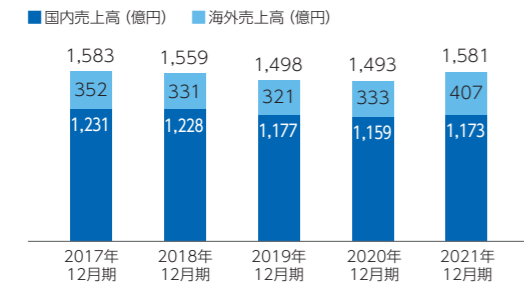
電子情報の取り扱いに関する規程の整備やIT企画担当役員をトップとした「電子情報セキュリティ管理委員会」を設置し、情報セキュリティの維持管理に努めています。また、新入社員教育の一環として社内情報の扱い方に関する研修を行い、情報リテラシー向上への取り組みも行っています。

なお、情報セキュリティリスクの低減を図るため、社内規程の改定や通信状況やログ情報等のモニタリング強化など情報セキュリティの管理体制を強化しました。

**財務ハイライト** (2021年度)

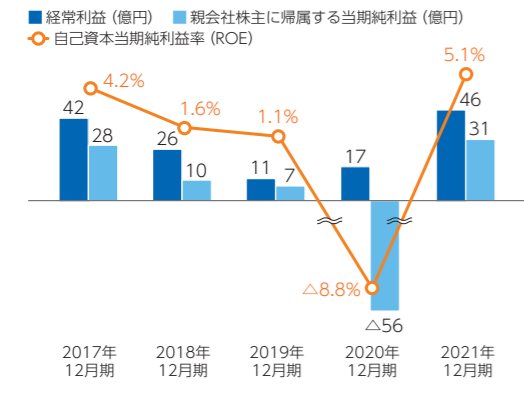
**売上高**

売上高は、前期比88億円増加の1,581億円となりました。  
**【国内】**消費増税反動減からの回復および経営継続補助金などに伴う需要喚起により増収となりました。  
**【海外】**北米は好調なコンパクトトラック市場を背景に増収、欧州はコンシューマー向けを中心に伸長、アジアは2020年末にタイ販売代理店を連結子会社化したことにより増収し、各地域で増収となりました。



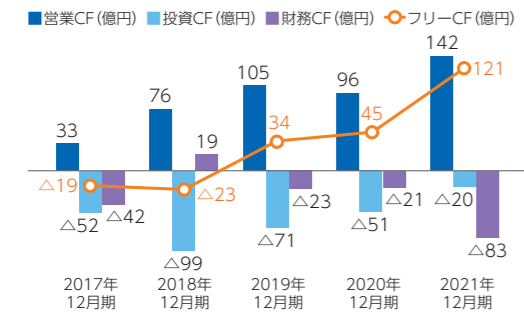
**経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE**

経常利益は、為替差損益の好転や持分法投資損失の減少に加え、受取和解金の計上により前期比29億円増加の46億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した固定資産減損損失の減少などにより、前期比88億円増加の31億円となりました。



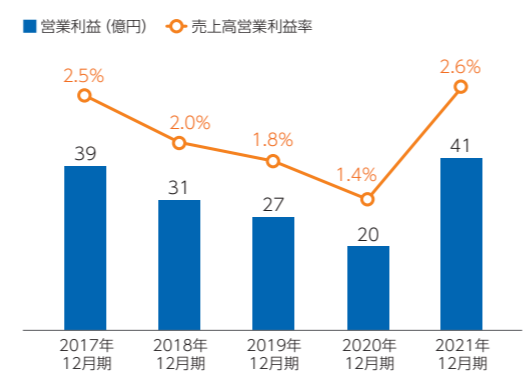
**キャッシュフロー**

営業CFは、売上の増加および棚卸資産の削減により、前期比45億円の収入増となりました。  
 投資CFは、設備投資の減少などにより、前期比31億円の支出減となりました。結果フリーCFは前期比76億円の収入増となりました。  
 財務CFは、借入金の返済などにより、前期比61億円の支出増となりました。



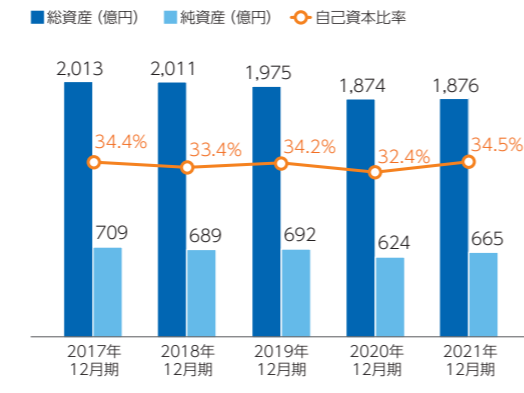
**営業利益・売上高営業利益率**

営業利益は、増収による売上総利益の増加に加え、前期に計上した部品在庫評価損の剥落などにより、前期比20億円増加の41億円となりました。なお、売上高営業利益率は前期比1.2%好転の2.6%となりました。



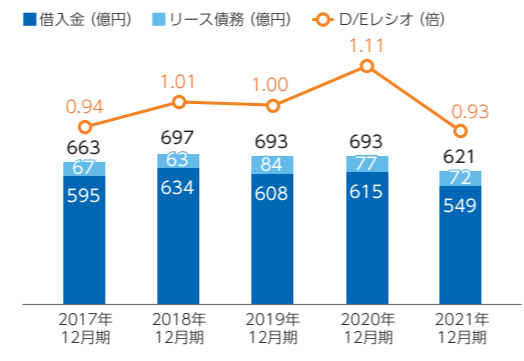
**総資産・純資産・自己資本比率**

総資産は、増収に伴う現金および預金の増加、棚卸資産の減少などにより、前期比2億円増加の1,876億円となりました。純資産は、利益剰余金の増加により、前期比41億円増加の665億円となりました。



**有利子負債・D/Eレシオ**

有利子負債は、短期借入金の圧縮が進み、前期比71億円減少の621億円となりました。  
 財務健全性を示すD/Eレシオは有利子負債の圧縮と純資産の増加により、0.93倍となりました。



**財務サマリー (連結)** (単位: 百万円)

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
<b>経営成績</b>					
国内売上高	123,136	122,812	117,717	115,907	117,396
海外売上高	35,245	33,143	32,181	33,397	40,795
売上高	158,382	155,955	149,899	149,304	158,192
売上総利益	46,206	45,945	44,507	43,476	46,841
営業利益	3,953	3,179	2,745	2,084	4,147
経常利益	4,250	2,629	1,108	1,702	4,687
親会社株主に帰属する当期純損益	2,807	1,090	723	△ 5,641	3,196

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
<b>財政状態 (会計年度末)</b>					
現金・預金	7,981	7,475	8,404	10,787	14,850
売上債権	25,113	23,327	19,675	21,780	21,537
棚卸資産	53,406	53,719	54,179	51,847	49,871
その他	5,249	7,269	4,900	5,564	4,843
流動資産計	91,751	91,791	87,159	89,979	91,103
有形固定資産	95,592	96,842	98,346	86,287	84,962
無形固定資産	1,025	1,082	1,288	1,967	2,290
投資その他の資産	12,978	11,440	10,717	9,193	9,328
固定資産計	109,596	109,365	110,352	97,449	96,581
資産合計	201,348	201,156	197,511	187,428	187,684
仕入債務	40,673	39,736	37,752	36,872	39,279
短期借入金(長期1年内含む)	35,220	42,877	39,351	37,460	30,210
その他	13,750	12,979	12,630	11,814	11,852
流動負債計	89,644	95,593	89,735	86,147	81,342
長期借入金	24,354	20,571	21,525	24,114	24,728
退職給付に係る債務	3,312	4,063	3,059	3,144	2,912
再評価に係る繰延税金負債	5,780	5,780	5,759	4,097	4,097
その他	7,339	6,188	8,180	7,504	8,042
固定負債計	40,787	36,603	38,524	38,861	39,780
負債計	130,432	132,197	128,259	125,009	121,123
株主資本	52,330	52,746	52,840	50,346	53,567
その他の包括利益累計額	16,833	14,454	14,641	10,310	11,201
新株予約権・非支配株主持分	1,752	1,759	1,770	1,762	1,792
純資産合計	70,916	68,959	69,252	62,419	66,561
負債純資産合計	201,348	201,156	197,511	187,428	187,684

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
<b>キャッシュフロー</b>					
営業活動によるCF	3,308	7,616	10,509	9,694	14,233
投資活動によるCF	△ 5,273	△ 9,944	△ 7,104	△ 5,167	△ 2,039
フリーCF	△ 1,965	△ 2,327	3,404	4,526	12,194
財務活動によるCF	△ 4,294	1,970	△ 2,396	△ 2,179	△ 8,338
現金および現金同等物の増減額	△ 6,113	△ 408	981	2,383	4,048

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
<b>1株当たり情報 (円)</b>					
純資産	3,061.8	2,974.7	2,987.1	2,683.1	2,864.4
当期純損益	124.2	48.2	32.0	△ 249.5	141.4
配当金	30.0	30.0	30.0	—	30.0

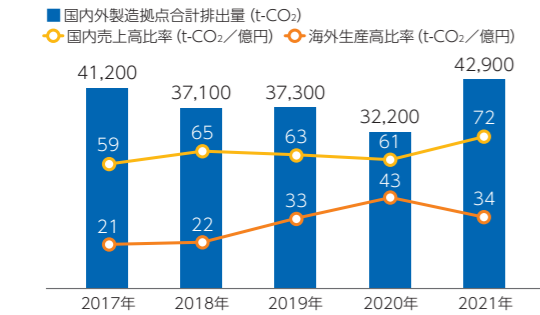
	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
<b>経営指標</b>					
自己資本比率 (%)	34.4	33.4	34.2	32.4	34.5
ROE (%)	4.2	1.6	1.1	△ 8.8	5.1
ROA (%)	1.4	0.5	0.4	△ 3.0	1.7
CCC (日)	99.3	101.0	104.8	104.9	84.4
D/Eレシオ (倍)	0.94	1.01	1.00	1.11	0.93

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

**非財務ハイライト** (2021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\*** 環境

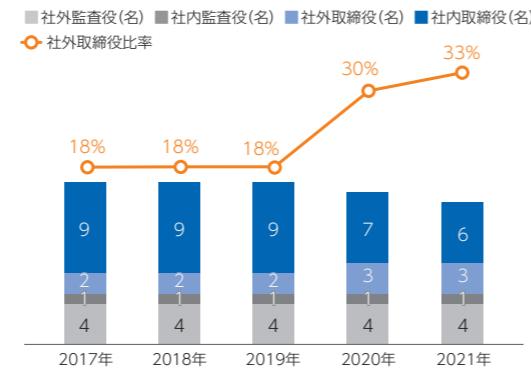
持続可能な社会形成を可能とする事業活動の一環として、生産におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。2021年は国内の電力のCO<sub>2</sub>排出係数が上昇したため排出量が増加しました。



※国内：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所  
 海外：PT.ISEKI INDONESIA、東風井関農業機械有限公司(常州工場、襄陽工場)  
 ※国内の電力のCO<sub>2</sub>排出係数は環境省公表値を参考に毎年変更しています。  
 ※2017年～2020年実績にて算出の誤りがあったため修正しております。

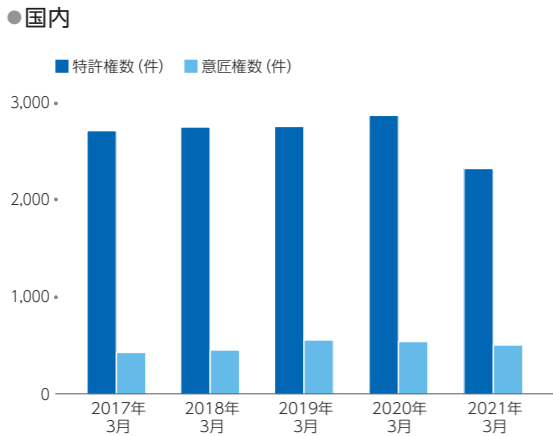
**取締役・監査役人数/社外取締役比率** ガバナンス

コーポレートガバナンスの強化に向け、2022年3月、3分の1以上の社外取締役を選任しました。さらなる経営の透明性・客観性を高めていきます。

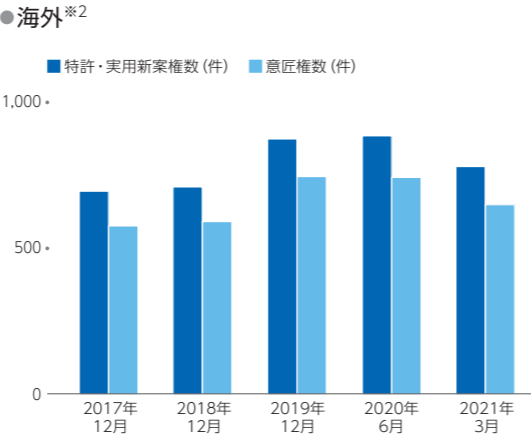


**特許・実用新案権数と意匠権数の保有状況** 技術力

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。

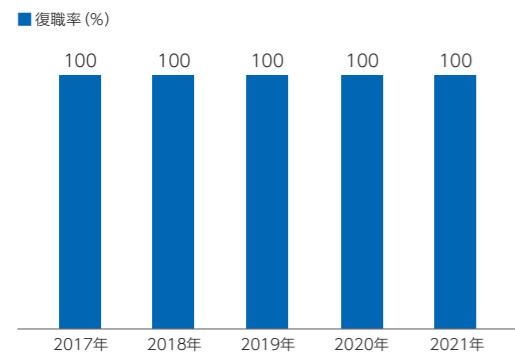


各国の知的財産制度を有効活用し、積極的に出願し、海外での商品差別化につなげています。



**育児休業復職率** 単体 人材

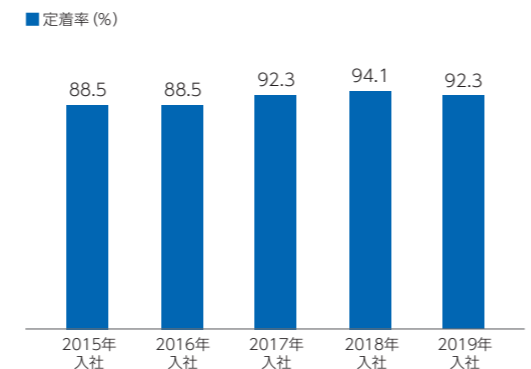
仕事と育児を両立しやすい職場環境整備の一環として、育児休業制度などの両立支援制度を設けており、復職率は100%です。



※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ります。  
 ※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。

**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。



**会社概要** (2021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：5,371名(開発・製造部門 1,669名、販売部門 3,356名、その他部門 346名)  
 単体：738名

**株式の状況** (2021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 22,610,948株(自己株式374,045株を除く)  
 単元株式数 100株  
 株主数 18,972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)	2,344,900	10.37
株式会社みずほ銀行	1,070,800	4.73
農林中央金庫	868,785	3.84
中セキ株式保有会	851,309	3.76
三井住友信託銀行株式会社	800,000	3.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	732,800	3.24
井関営業・販社グループ社員持株会	598,500	2.64
株式会社伊予銀行	580,042	2.56
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	1.55

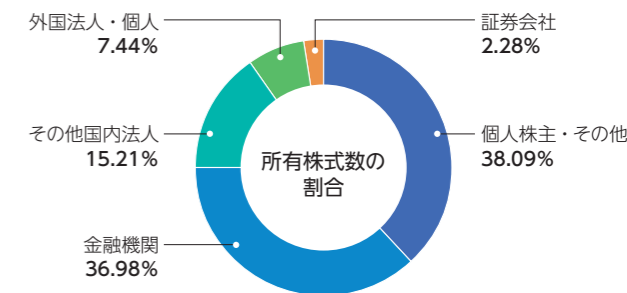
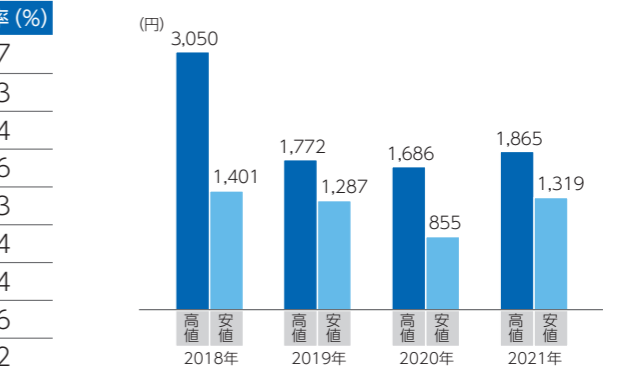
(注) 当社は、自己株式374,045株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
 また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

**所有者別株式分布状況**

発行済株式総数/22,610,948株(自己株式374,045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	8,613,610	38.09
金融機関	8,361,612	36.98
その他国内法人	3,438,009	15.21
外国法人・個人	1,682,044	7.44
証券会社	515,673	2.28

**株価推移**



**外部評価**

**DBJ環境格付 —16回連続最高ランクの格付—**

2022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、16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 会社一体的な環境マネジメントを確立している点
- 2 自社ソリューションを通じた環境貢献を実践している点
- 3 持続可能な農業の実現に向けた取り組みを推進している点

